BA

Desarrollo Emprendedor

Claves para emprendedores

Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto

Material de apoyo para participantes del Programa Desarrollo Emprendedor

Ministerio de Desarrollo Económico





Claves para emprendedores

Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto

Material de apoyo para participantes del Programa Desarrollo Emprendedor

Con la participación de:









Ministerio de Desarrollo Económico



Claves para emprendedores

Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto

Autores

(Por orden alfabético)

ENRIQUE DRAIER [1]

JIMENA HUARTE [2]

ADRIÁN LEONARDO LEBENDIKER

ALEJANDRA MÉNDEZ [2]

GABRIELA PÉRTEGA [3]

MARÍA DEL PILAR RIVAS CORIGLIANO [3]

JAVIER ROMERO VILLANUEVA [1]

JUAN SICARDI [4]

MARIO SPINA

ALEJANDRO VICCHI [4]

[1] Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos - IECyT
[2] INICIA, emprender para el futuro
[3] Emprendedores Argentinos Asociación Civil EMPREAR
[4] Contribuir al Desarrollo Local Asociación Civil

Coordinación General
Gustavo Svarzman

Coordinación de Contenidos
Alejandra Vivas
Evelin Volguein

Edición de Contenidos
Analía Avella
Carlos Liascovich

Diseño de Interior
Mariano Nuñez Freire

Diseño de Tapa
Andrea Ronchi

Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Subsecretaría de Desarrollo Económico
Claves para emprendedores : conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto . - 1a ed. - Buenos Aires : Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Subsecretaría de Desarrollo Económico. , 2013.
132 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-28868-1-3

1. Microeconomía. 2. Microemprendimientos. I. Título.
CDD 338.47

Fecha de catalogación: 24/04/2013

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Roque Sáenz Peña 832, piso 4,
C1035AAQ | Ciudad de Buenos Aires

Prólogo



Existe desde hace ya un par de décadas un creciente consenso acerca de la importancia del proceso de creación de nuevas empresas en la generación de riqueza de las sociedades. No obstante ello, la relevancia de dicho fenómeno no está relacionada únicamente con el valor agregado y/o los puestos de trabajo involucrados, sino también con las oportunidades de crecimiento laboral y profesional de las personas que, por diferentes motivos, encuentran en un proyecto de negocios o un emprendimiento su ámbito para el trabajo, la innovación y/o el desarrollo de sus habilidades o capacidades.

En este escenario, los temas que hacen a la problemática de los emprendedores están pasando a ocupar cada vez más espacio en diferentes ámbitos, que van desde las currículas educativas y universitarias o las actividades regulares de ONGs y asociaciones empresariales, hasta los programas de agencias públicas de fomento nacionales y locales, habiendo incluso comenzado a tomar relevancia en la agenda estratégica de muchas grandes corporaciones, que ven en las nuevas empresas no sólo un mercado para vender sus productos o servicios, sino también un espacio para la subcontratación o la interacción con fines innovativos.

De este modo, no debería sorprendernos que estudios y encuestas realizadas en años recientes por reconocidas universidades y consultoras de opinión pública muestren que sean cada vez más los jóvenes (y no sólo jóvenes) que incorporan entre sus opciones de vida y/o de desarrollo laboral la alternativa de desarrollar un emprendimiento o una empresa propia, en actividades de las más diversas, que van desde la tecnología e Internet hasta la fabricación de indumentaria o juguetes, pasando por los servicios a empresas, el comercio, las actividades vinculadas al turismo, el diseño, la gastronomía o los servicios personales.

Este fenómeno, que no es sólo patrimonio de la Ciudad de Buenos Aires ni de la Argentina, sino que es una característica cada vez más difundida de la sociedad en la que estamos viviendo -y en la que seguramente viviremos en las próximas décadas-, es por cierto bien diferente al mundo del trabajo en el que vivieron nuestros padres y abuelos, y en el que crecieron y se educaron las generaciones que hoy superan los 40 años.

Y que, más allá de las consideraciones valorativas acerca de sus características y sus implicancias en diferentes campos, está generando nuevos desafíos para numerosas disciplinas, al tiempo que implica también una ventana de oportunidad para sociedades como la nuestra, en la cual el espíritu emprendedor parece atravesar transversalmente a buena parte de la población, más allá de su nivel educativo o estrato social.

De ese modo, conscientes de la necesidad de poner en valor ese activo social o “ventaja comparativa” de que dispone la población de la Ciudad de Buenos Aires a efectos de emprender y de “crear valor”, y entendiendo que es responsabilidad indelegable de un gobierno local generar espacios orientados a brindar nuevas oportunidades de crecimiento personal, laboral y profesional a los ciudadanos, desde la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires pusimos en marcha en el año 2009 el **Programa Desarrollo Emprendedor**, apuntando fundamentalmente a ampliar y democratizar la posibilidad de acercar la “cultura” emprendedora a los segmentos de la población que no son los que tradicionalmente, hasta ese entonces, participaban de los programas de apoyo a nuevos emprendedores.

Para ello, fue necesario no sólo trabajar de manera mancomunada con diferentes tipos de organizaciones educativas, empresariales, profesionales y del tercer sector (que en algunos casos contaban con pocos antecedentes de trabajo o interacción con emprendedores), sino también identificar los recursos humanos, los contenidos específicos, los formatos y las herramientas de gestión más eficaces para interactuar con un universo de personas caracterizado por la diversidad y el entusiasmo, pero también fuertemente heterogéneo en cuanto a sus conocimientos o capacidades técnicas y a los niveles de maduración de sus respectivas ideas o proyectos.

De este modo, como parte del aprendizaje institucional generado a través de la gestión de cada una de las primeras cuatro ediciones del programa (por las que ya pasaron más de 14.000 emprendedores), como del análisis de inquietudes oportunamente acercadas por participantes, coordinadores de comisiones, capacitadores o tutores de proyectos, comenzamos a trabajar a fines del año 2012 en el diseño y la confección de una guía o material de apoyo para el armado y/o implantación en el mercado de los proyectos de negocios.

Como parte de dicho proceso, invitamos a un conjunto de reconocidos profesionales con experiencia práctica en el trabajo con emprendedores – tanto en el marco del **Programa Desarrollo Emprendedor** como en otras iniciativas de características más o menos similares- a acompañarnos a través del desarrollo de los diferentes capítulos y temáticas que componen la presente publicación.

De ese modo, **Adrián Lebendiker** tuvo a su cargo la redacción del capitulo inicial, referido a las competencias actitudinales y personales (fortalezas y debilidades propias, tipo de objetivos a alcanzar, etc.) que requiere la actividad y la práctica emprendedora, al tiempo que **Enrique Draier y Javier Romero Villanueva** (IECyT) desarrollaron los temas correspondientes a las etapas tempranas (testeo y validación, modelo de empresa, matriz FODA, etc.) de un emprendimiento, en las que el gran desafío es transformar una idea en un proyecto de negocio rentable y sustentable. En el capitulo tercero, **Mario Spina** trabajó las cuestiones más importantes a tener en cuenta para la planificación eficiente de un nuevo negocio, incluyendo la conformación del equipo de trabajo, la estimación de las inversiones necesarias y la estrategia de precios y de inserción en el mercado. Posteriormente, **Juan Sicardi** y **Alejandro Vicchi** (Contribuir al Desarrollo Local Asociación Civil) tuvieron bajo su responsabilidad el análisis de los diferentes temas que deben considerarse a la hora del armado de un plan de negocios realista y consistente (análisis de la competencia, nichos de mercado existentes, estrategia de marketing, etc.).

Para finalizar, en el capitulo quinto **Gabriela Pértega** y **María del Pilar Rivas Corigliano** (Emprendedores Argentinos Asociación Civil EMPREAR) desarrollaron los temas vinculados con la planificación económico-financiera de un proyecto de negocios (proyección de ventas, alternativas de financiamiento, rentabilidad esperada, tamaño óptimo de la producción o empre-

sa, etc.), al tiempo que en el sexto, **Alejandra Méndez** y **Jimena Huarte** (INICIA, emprender para el futuro) coordinaron la compilación de los contenidos correspondientes a la gestión del "día a día" de una nueva empresa (plan de producción, definición de roles en el equipo de trabajo, selección de proveedores, aspectos legales y tributarios, etc.).

Es casi una obviedad señalar que este trabajo no pretende abarcar la totalidad de las cuestiones de interés para el amplio y variado universo de los emprendedores de la Ciudad de Buenos Aires, ni –mucho menos- agotar la discusión sobre algunos de los puntos más controversiales o laudar entre los diferentes enfoques conceptuales existentes en relación a varios de los temas incluidos en la misma.

Por el contrario, el presente trabajo debe ser entendido como una guía introductoria a los diferentes temas, a través de la cual los emprendedores puedan hacer una aproximación más o menos ordenada a las cuestiones que resulten más relevantes para la problemática específica de su emprendimiento, quedando luego a su cargo tanto la profundización de las mismas como la elección de los abordajes o las metodologías de trabajo que consideren más adecuadas.

Esperamos entonces que esta primera edición de "**Claves para Emprendedores**" sea no sólo una herramienta de utilidad para los participantes en las sucesivas ediciones de **Desarrollo Emprendedor**, sino también un vehículo que permita un mayor y mejor conocimiento de las características y la problemática de la actividad emprendedora por parte de nuevos y más amplios segmentos de la población.

Buenos Aires, abril de 2013

Francisco Cabrera
Ministro de Desarrollo Económico

Índice







1. Emprender, ¿sí o no?

2. De la idea al proyecto

3. Planifico, luego avanzo







4. Y éste es El Plan

5. Costos y ganancias

6. Cuestiones prácticas



1.

Emprender, ¿sí o no?

Cómo conocer el propio potencial emprendedor

¿Qué es ser emprendedor? ¿Son iguales todos los emprendedores y todos los emprendimientos? Las necesidades del emprendimiento. Las competencias emprendedoras.

ADRIÁN LEONARDO LEBENDIKER

Introducción

Johnny Hart, un conocido historietista norteamericano, en una de sus tiras diarias de claro corte irónico, supo definir al emprendedor independiente como una “persona que hace todo lo que se le ocurre para evitar conseguir un empleo”. Y algo de cierto hay.

Pasión, riesgo, incertidumbre, trascendencia, innovación, oportunidades, ambición, son sólo algunas de las palabras que podrían constituir el glosario básico de características comunes a la mayoría de los emprendedores.

Pero de todos los adjetivos que podrían caberle a un emprendedor, tal vez el de “constructor”, es el que más lo perfila dentro del campo del “hacer”. “Construir o hacer” una organización humana, que deberá trascender a la idea, el producto, el servicio o la oportunidad que dio origen al proyecto o bien disparó el deseo.

Cualquiera que haya trabajado en una empresa, grande o pequeña, sabe que para lograr el objetivo de comercializar productos o servicios, se debe contar con una estructura, más grande o más pequeña, que tenga la posibilidad de resolver las tareas de administración, producción y comercialización que se requieren para el normal desenvolvimiento del proyecto. Si además es una empresa que está en crecimiento, se tendrá la oportunidad de experimentar el desarrollo de áreas más especializadas y diversificadas como la financiera, marketing y comunicación, investigación y desarrollo, logística y operaciones, comercio exterior, etcétera.

Al mismo tiempo este proceso de diversificación de la organización suele estar acompañado por la diferenciación en los niveles de toma de decisión: decisiones de riesgo empresario, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

Cuando un emprendedor decide, con toda su pasión y voluntad, lanzarse a la tarea de construir su propio emprendimiento, tiene por delante el desafío de poder sostener con perseverancia y optimismo la tensión de tener que atravesar ese proceso de construcción organizacional que deviene como consecuencia de la detección de una oportunidad o el lanzamiento de su producto, dentro de un contexto incierto y siempre escaso de recursos.

¿Qué es lo que impulsa a una persona a tomar esos riesgos? ¿Es sólo un profundo deseo personal o existen situaciones de contexto que colaboran en esta decisión? ¿Cuáles son las características comunes que distinguen a los emprendedores? ¿Qué cualidades son las que se traen y cuáles herramientas las que deben adquirirse?

En este primer capítulo de "Claves para emprendedores" abordaremos todos aquellos tópicos que tienen como eje al emprendedor, motor principal del emprendimiento.

1. ¿Qué es ser emprendedor?

Breve repaso del ser emprendedor

“Existen tipos que nacen sabiendo cuál es la silla en la que se tienen que sentar, en cambio a otros como yo, no nos queda más remedio que inventarnos nuestra propia silla”; un poco resignado y un poco orgulloso, aquella fue la reflexión que un emprendedor hacía hace algunos años, luego de ser parte de una conferencia de emprendedores y ejecutivos que contaban sus respectivas experiencias.

Ya a mediados del 1700 la palabra emprendedor, conocida en su acepción francesa entrepreneur, hacía referencia a aquellos individuos con la voluntad o la capacidad de enfrentar la incertidumbre.

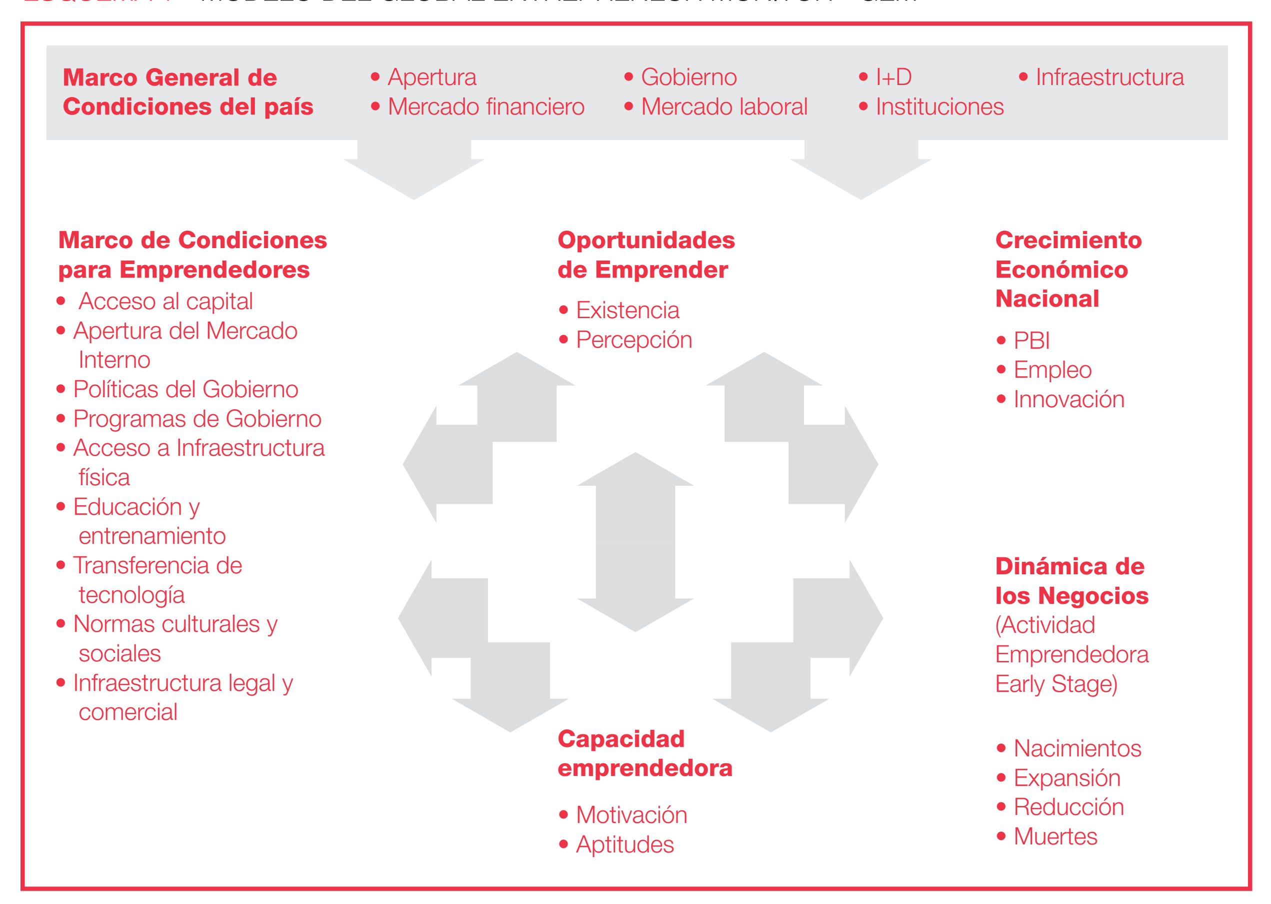
Ser parte de una organización o crear la propia es una de las disyuntivas a las que una persona en condiciones de trabajar debe enfrentarse, al decidir si quiere desarrollar un emprendimiento o si prefiere emplearse.

Ser parte de una organización o crear la propia es una de las disyuntivas a las que una persona en condiciones de trabajar debe enfrentarse, al decidir si quiere desarrollar un emprendimiento o si prefiere emplearse.

A comienzo del siglo XIX, Jean Baptista Say -uno de los pioneros de la ciencia económica- generalizaba el alcance de la palabra entrepreneur a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo, incorporando la idea del riesgo: “el empresario está expuesto a todos los riesgos mientras se aprovecha de todo lo que pueda serle favorable”.

Más allá del riesgo o la incertidumbre, el entrepreneur, sobre todas las cosas, era considerado un constructor, un hacedor, a lo que más tarde se le sumó su capacidad de innovar.

ESQUEMA 1 - MODELO DEL GLOBAL ENTREPRENEUR MONITOR - GEM



Fue en los años 30 del siglo XX cuando un economista austríaco llamado Joseph Schumpeter teorizó acerca del aporte que los grandes innovadores y emprendedores, realizaban al crecimiento del capitalismo. Schumpeter fue contemporáneo de Thomas Edison y Henry Ford, dos estereotipos de lo que en aquel momento se consideraba un emprendedor exitoso: una suerte de inventor, capaz de conseguir los recursos necesarios para poner de pie una innovadora y pujante industria que impulsara el desarrollo económico de la sociedad capitalista. Fue en ese clima de época que este economista acuñó su luego popularizado término "destrucción creativa" como una manera de explicar que el verdadero motor del desarrollo eran las innovaciones y los empresarios capaces de llevarlas a buen puerto.

A partir de Schumpeter el emprendedor fue considerado, a diferencia del hombre de negocios, no sólo como un tomador de riesgo o un hábil constructor que se maneja en la incertidumbre, sino como un innovador.

Pero sucede que el alcance del término "innovación" también ha ido sufriendo modificaciones y ampliaciones. Inicialmente se consideraba a la innovación como un cambio producido por el desarrollo y la llegada al mercado de un nuevo producto o servicio, pero poco a poco el concepto se fue ampliando a las materias primas, a los aspectos comerciales, organizacionales, y actualmente al modelo de negocios propiamente dicho.

En los años 70' una nueva generación de emprendedores, surgidos al calor de la naciente industria del software y de las PC, volvieron a poner en la agenda el aporte de los emprendedores innovadores en el desarrollo y la vigorización de la economía.

Nombres como Bill Gates o Steve Jobs comenzaron a construir imperios desde los garajes de sus casas, firmas que en muy poco tiempo serían la envidia de las corporaciones, y que anticipaban la explosión emprendedora de algunos años, a través de la red de redes y el advenimiento de las empresas puntocom como Amazon, E-Bay o Google. Las bajas barreras de ingreso al mercado, la enorme velocidad de propagación de los productos y servicios vía Internet, y la gran potencialidad de lograr en un tiempo corto una empresa altamente rentable, generaron las condiciones para que las universidades, el capital de riesgo y los emprendedores, fuesen conformando un sistema virtuoso de apoyo a estas iniciativas empresariales basadas en el conocimiento abriéndose una enorme oportunidad para liderar esta nueva industria.

El epicentro de este fenómeno fueron los Estados Unidos, y en mayor medida la región del Sili-

con Valley, en California, pero el efecto derrame se sintió en diversas partes del mundo.

En nuestro país, desde mediados de la década de los 90', el boom de los emprendimientos puntocom se hizo sentir a partir de algunas pocas iniciativas exitosas como Mercado Libre, Despegar, Office Net, Patagon, más cientos de lanzamientos fallidos. La caída de la primera burbuja de las puntocom, y la crisis de 2001 tras la salida abrupta de la convertibilidad, abrieron paso a un abanico mucho más amplio de emprendedores que salieron a dar batalla con empresas de diferentes sectores como gastronomía, diseño, moda, industrias creativas, y de tecnología en general.

El emprendedor y el contexto

En todos esos años, muchas teorías han tratado de explicar de qué se trata un emprendedor. Algunas de ellas ponen el foco en la persona y sus cualidades. Otras se centran más en el entorno y las condiciones que permiten que determinadas sociedades sean más prolíficas para el nacimiento de nuevas empresas. No obstante, cada vez son más quienes consideran que son los factores exógenos, determinados por el contexto económico, político, social y cultural, combinados con competencias individuales, muchas de ellas plausibles de ser desarrolladas a través de la educación y la asistencia, los que permiten ampliar la base emprendedora de una sociedad.

A continuación podemos ver dos modelos que explican la relación entre el contexto y las capacidades emprendedoras.

Un primer modelo fue desarrollado por una organización internacional conocida como Global Entrepreneur Monitor o GEM[1]:

Según el modelo del GEM (ver Esquema 1), para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar los siguientes elementos:

- Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etcétera),
- Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores (acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etcétera),
- Crecimiento económico nacional (hay que considerar que en líneas generales el número de nuevos emprendimientos crece cuando lo hace la economía de un país),
- Dinámica de los negocios (cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se achican y mueren),
- Oportunidades de negocios (existencia objetiva y percepción)
- Capacidades emprendedoras (actitud emprendedora, aptitud emprendedora, y ambición emprendedora).

Según el GEM, existen una serie de factores de contexto (las cuatro primeras arriba mencionadas); otra serie de factores propios de los emprendedores (capacidades emprendedoras) y las oportunidades de negocios existentes (y percibidas como tales) que permiten correlacionar ambos factores.

El segundo modelo ha sido desarrollado por el investigador argentino Hugo Kantis*.

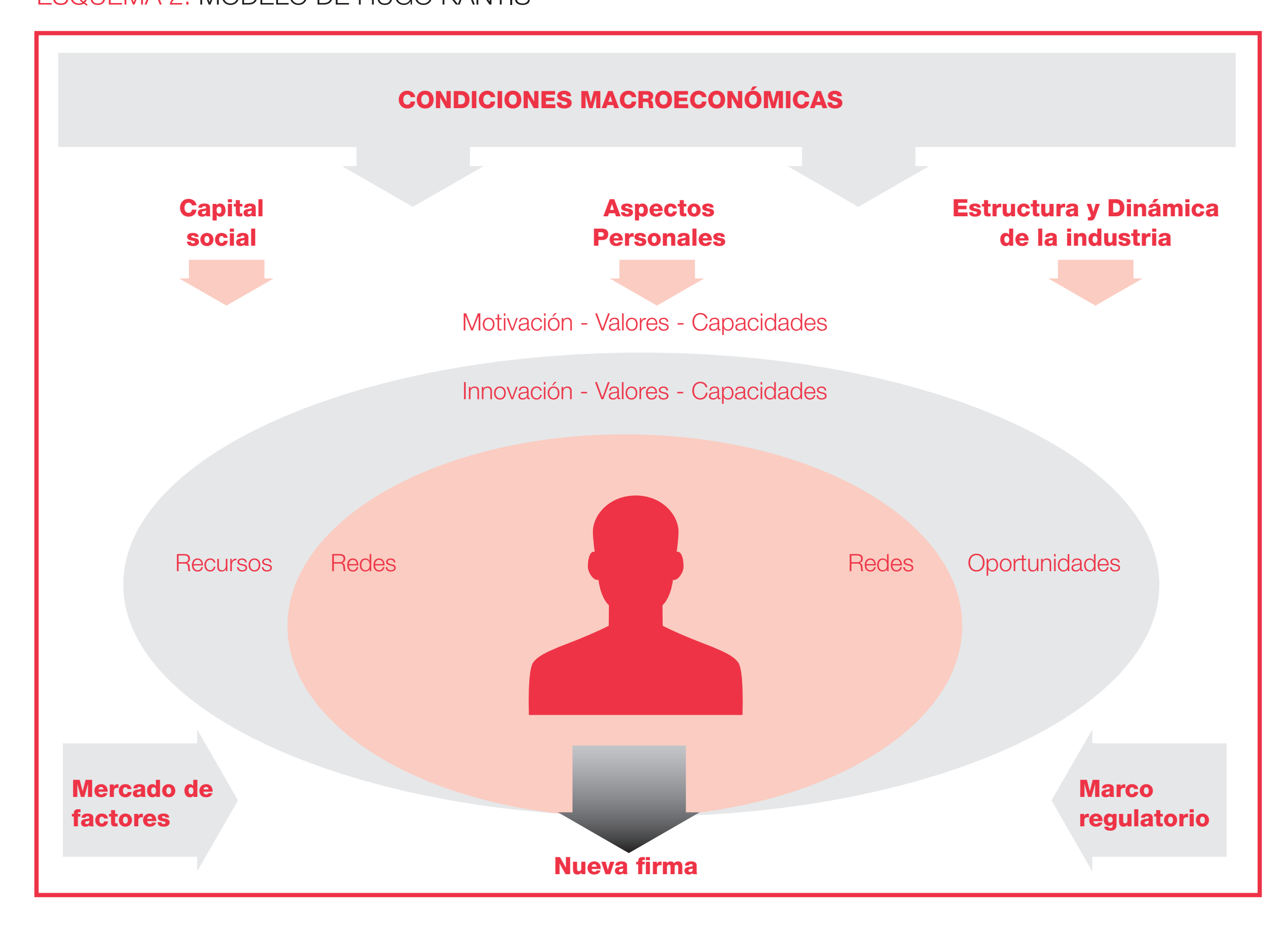
En este modelo (ver Esquema 2), Kantis hace mucho hincapié en el rol de las redes personales y el capital social como uno de los factores a destacar dentro de las competencias que suelen tener los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento.

De hecho, hoy en día, la mayoría de los programas e instituciones que apoyan a emprendedores, poseen como una de sus herramientas más generalizadas el acercamiento de diversas redes de contactos que les sirven a los emprendedores para enriquecer sus vínculos, aprender de la experiencia de otros, o establecer relaciones comerciales.

[1] El GEM es un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países. En el año 2004 las dos instituciones trasfirieron el capital intelectual del GEM a la "Global Entrepreneurship Research Association (GERA)", una organización sin fines de lucro dirigida por representantes de los equipos nacionales, de las dos instituciones fundadoras y de las instituciones patrocinantes. Diez años después, 64 países, 180.000 entrevistas realizadas cada año y 11 informes globales publicados, sigue proveyendo la única fuente de información confiable con datos comparables a nivel mundial sobre emprendedorismo.
Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos diez años.

*Director del PRODEM, Programa de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

ESQUEMA 2: MODELO DE HUGO KANTIS



¿Artesano, artista o constructor?

Como vemos, un emprendedor no es necesariamente una persona que tiene una buena idea, alguna habilidad técnica, o un conocimiento específico. En esa categoría se encuentran los inventores, artesanos o artistas. A diferencia de ellos, los emprendedores son gente capaz de proveerse de las herramientas necesarias para construir la organización idónea que le permita concretar un producto o servicio que sea valorado por el mercado. Eric Ries, un nuevo gurú de emprendedores del mundo de Internet, considera a un emprendedor como alguien que es capaz de construir una institución humana para llevar adelante sus sueños, en un contexto de gran incertidumbre.

En ese sentido, el emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a surgir la necesidad de incorporar conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, de cara a los objetivos de crecimiento.

Queda claro, entonces, que ya no se trata de construir un producto o un servicio "que cambiará el mundo", sino de diseñar el negocio capaz de introducir ese producto o servicio en el mercado, y lograr que sobreviva y crezca.

El emprendedor, a diferencia del artesano o el artista, se propone desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto

Pero existe mucha gente que realiza esas tareas en diferentes organizaciones ya existentes. Algunos lo hacen desde grandes empresas, otros desde ONG y también los hay en el sector público. En el primero de los casos se los suele llamar emprendedores corporativos o intrapreneurs. Se trata de personas innovadoras con una gran disposición y voluntad para llevar adelante sus ideas en un entorno corporativo, donde suele haber enormes trabas burocráticas y culturales, generalmente conservadoras, que actúan como freno al cambio. Los em-

prendedores corporativos tienen que dar batalla al igual que los emprendedores-fundadores de empresas, de modo de conseguir los recursos necesarios para llevar adelante sus proyectos, con la diferencia de que éstos salen del presupuesto de la misma organización y no de inversores o de su propio bolsillo. Al igual que el resto de los emprendedores, los intrapreneurs deben desarrollar grandes capacidades de comunicación y persuasión para agenciarse de una buena red de apoyo entre los especialistas y gerentes de la compañía. La gran diferencia entre fundadores e intrapreneurs reside en la característica del riesgo que toman. Mientras los emprendedores de empresas toman riesgos empresariales (juegan su propio capital inicial) y operativo (ponen en juego sus propias decisiones gerenciales frente a sus socios y empleados), el emprendedor corporativo no arriesga su capital económico, sino su carrera profesional. Algo similar ocurre con aquellos emprendedores del sector público. En este caso, al igual que los emprendedores corporativos, éstos deben conjugar capacidades técnicas con habilidades políticas, que les permitan ir generando los consensos necesarios para volcar mayores presupuestos y recursos a favor de su proyecto.

> Tener la seguridad de un sueldo cuando se está empleado establece una diferencia importante frente al momento y la situación de comenzar a navegar en las inciertas aguas del emprendimiento propio.

También existen los llamados “emprendedores sociales”, individuos que desarrollan sus proyectos en organizaciones sin fines de lucro, donde procuran lograr un fuerte impacto social en la implementación de programas que tienen como objetivo disminuir las desigualdades y mejorar el mundo.

Aunque se cuente con las cualidades que caracterizan a la mayoría de los emprendedores, tener la seguridad de un sueldo es muy distinto que la incertidumbre de lanzarse a un emprendimiento. Existe allí lo que podríamos llamar el costo de oportunidad para iniciar el emprendimiento, es decir el costo que estamos dispuestos a pagar para aprovechar lo que consideramos una oportunidad empresarial que nos puede traer en el futuro más beneficios que los actualmente percibidos. Por caso, estos costos pueden ser perder la seguridad de un salario mensual, restringir nuestro tiempo libre, afrontar la responsabilidad de endeudarse, etcétera.

Ese momento, que puede surgir de una planificación sumamente estructurada o de la pulsión más primaria por complacer nuestro deseo, más tarde o más temprano va a llegar. Y es allí cuando nos enfrentaremos con la disyuntiva de lanzarnos, con más o menos agua, al río de la puesta en marcha de nuestro proyecto, o postergar por un tiempo (o para siempre) la aventura de ser emprendedor.

2.¿Son iguales todos los emprendedores y todos los emprendimientos?

Producto propio o franquicia

Dado que cada emprendimiento es de alguna manera una extensión de sus emprendedores, podríamos decir que todos los emprendimientos son singulares. No obstante ello, es posible establecer unas cuantas tipologías o grupos que suelen contar con características comunes.

Una primera diferencia, que no siempre es considerada, la encontramos entre aquellos emprendedores que deciden fundar una empresa basándoseles en un producto, servicio o tecnología que le es propia o que han desarrollado por sí mis-

UN CASO

Una idea simple



FABIO CASTELLO había trabajado como cocinero en diferentes restaurantes. Disconforme con el tipo de vida que venía llevando, en 1987 comenzó a distribuir papas para un productor bonaerense. Fabio, por su experiencia en las cocinas de los establecimientos gastronómicos donde había trabajado, no tardó en vislumbrar la posibilidad de ofrecerles a sus antiguos empleadores papas lavadas, enteras o cortadas, para facilitarles el trabajo y y disminuir el espacio ocupado por esta materia prima. A partir de esta simple idea nació **Exo Industrias Alimenticias**.

mos , y aquellos que prefieren hacerlo comprando la franquicia de un negocio existente.

Quienes optan por el segundo camino no siempre son considerados emprendedores. Sin embargo, más allá de que una franquicia baja las barreras de ingreso al mercado y disminuye el riesgo de implantación de un negocio, quien toma la decisión de ir por este camino no cuenta con toda la certeza de que su proyecto será exitoso.

El modelo de franquicia, cuando está bien estructurado, tiene como ventaja que el producto o servicio ha sido probado y funciona en determinado mercado y locación. Lo cual no quiere decir que pueda hacerlo de manera mecánica en otra cultura o geografía.

Además de la validación del emprendimiento, y cierta predicción en los presupuestos económico-financieros referenciados en los negocios que ya se encuentran en funcionamiento, la franquicia tiene como ventaja adicional, la transferencia de tecnologías de gestión del franquiciante (dueño de la franquicia) al franquiciado (quien va a explotar la franquicia) a través de un manual de la franquicia y de capacitaciones complementarias, el uso de una marca ya posicionada, y el soporte técnico y comercial que el franquiciante suele proveer al franquiciado.

Quienes están evaluando sumergirse en un emprendimiento deberían considerar el modelo de franquicia, aunque más no sea como parte de una investigación preliminar. Porque ese esquema puede ser una alternativa para ahorrar tiempo, esfuerzos y dinero en la etapa más riesgosa de un proyecto, que son sus primeros años de vida.

Fuera del modelo de franquicias están los emprendimientos que surgen del desarrollo de un producto o servicio, del manejo de una técnica o tecnología, o de la detección de una oportunidad por parte de quien en los primeros años será su principal impulsor: el emprendedor. Este libro está dedicado principalmente a este tipo de emprendedores.

Ser emprendedor por oportunidad o por necesidad

En la mayoría de los casos quienes emprenden un negocio lo hacen en un momento cuando se les presenta algún tipo de crisis. Esto sucede porque durante las crisis el riesgo se percibe menor, y se abren ventanas de nuevas oportunidades.

Sin embargo, las estadísticas indican que en aquellas crisis que son más generales y profundas (económicas o sociales), muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. A ese tipo de emprendedores, muchas veces desplazados involuntariamente del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa, los denominamos “emprendedores por necesidad”. Este tipo de emprendedor no se preparó previamente para realizar su emprendimiento; esto quiere decir que no ha buscado o detectado una oportunidad, generado un producto o servicio diferenciado, ni tampoco ha investigado algún mercado. Es su propia situación la que le ha impuesto salir a ofrecer alguna propuesta para lograr sobrevivir.

> Los “emprendedores por oportunidad” son aquellos que emprenden porque han detectado un área de vacancia en el mercado que ellos creen poder cubrir y capitalizar.

En la Argentina y América Latina, los emprendimientos por necesidad promedian el 50% de la totalidad de los emprendimientos. Esto se debe a las crisis cíclicas que ha vivido nuestra región, muchas de las cuales han tenido como consecuencia una importante destrucción de fuentes de trabajo.

En general, los emprendimientos por necesidad suelen requerir de un importante apoyo por parte del Estado, ya que además de herramientas técnicas y recursos, estos emprendedores necesitan de una cierta contención social, y una mayor ayuda para acceder a los mercados de consumo que la del resto de los emprendimientos.

Los “emprendedores por oportunidad”, en cambio, son aquellos que emprenden porque han detectado un área de vacancia en el mercado que ellos creen poder cubrir y capitalizar. Muchas veces ese proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de dependencia y otras veces por circunstancias aleatorias; lo cierto es que la observación y la detección de oportunidades son aptitudes propias de un emprendedor.

La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con cierta formación educativa (secundario, terciario o universitario

completo o incompleto), y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

Pero los emprendedores por oportunidad conforman un grupo sumamente heterogéneo, que incluye tanto a aquellos que se proponen y logran crear una empresa con un alto crecimiento en facturación, capitalización y empleados, como a quienes viven con una empresa unipersonal basada en los servicios profesionales de su dueño.

En la punta de la pirámide de los emprendimientos por oportunidad encontramos a la élite de los emprendedores; los ya mencionados Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos de Amazon, Howard Schultz de Starbuck, Larry Page y Serguei Brin de Google, y los argentinos Marcos Galperín de Mercado Libre, Roberto Souviron de Despegar.com, Gabo Nazar de Cardón o Martín Migoya de Globant. Se trata de emprendimientos que han tenido un crecimiento espectacular. Sólo para contar con una referencia: Mercado Libre, fundada hace apenas 13 años, es hoy una compañía internacional valuada en US$ 4.000 millones, con 19 millones de usuarios que realizan 60 millones de transacciones anuales por un valor de US$ 5.000 millones.

A este tipo de emprendimientos se los conoce como "gacelas" (por la rapidez con que se mueven y crecen) o de alto impacto. Son emprendimientos que generan un gran número de empleos, generalmente calificados, suelen cotizar en la bolsa (o aspiran a hacerlo), son semillero de otros emprendimientos, y se los considera las "naves insignia" del firmamento emprendedor. Si bien son mencionados con frecuencia como ejemplo y referencia, son muy pocos los emprendimientos que logran llegar a este podio.

Luego vienen los emprendimientos dinámicos; en esta categoría se encuentran aquellos emprendimientos cuyo objetivo es lograr un crecimiento en capital y empleo a una tasa mayor que la del promedio de sus competidores. En este segmento se encuentran un buen número de emprendimientos, mucho mayor que las mencionadas gacelas.

Otro grupo dentro de los emprendimientos por oportunidad, es el conformado por aquellos proyectos que se fundan con el objetivo de "vivir de lo que me gusta". Se los conoce como emprendimientos de estilo de vida o style life, porque el objetivo del proyecto no está puesto necesariamente en un ambicioso crecimiento sino en la búsqueda de un trabajo que permita aplicar a su fundador el conocimiento incorporado al producto o servicio, y al mismo tiempo evitar gestionar un número importante de recursos humanos.

Más allá de estas clasificaciones, que sirven para poder establecer cuáles son las herramientas y recursos necesarios con los que deberán contar cada uno de ellos, no dejan de ser categorías analíticas que en la realidad se mezclan y correlacionan. Es sabido que en muchos casos quienes comienzan un proyecto casi como un hobby, luego terminan gestionando una empresa más parecida al perfil de las dinámicas que a las de estilo de vida. Y no menos cierto es que un gran número de emprendimientos que prometen un crecimiento rutilante, luego terminan desinflándose sin dejar huellas.

El perfil de los emprendedores según el mercado en el que actúan

Además de la escala del negocio que el emprendedor ambiciona, existen perfiles diferentes según el tipo de industria en la que el proyecto se va a insertar. Hay que tener en cuenta, como ya lo mencionamos, que el fundador de una empresa es generalmente un individuo que cuenta con un saber que se traduce en el conocimiento de un producto, un servicio, o una tecnología a partir de lo cual establece un modelo de negocios para lanzar su proyecto. Ese conocimiento inicial, que denominamos tecnología sustantiva, marca el perfil del emprendimiento en sus primeras etapas, hasta que se va completando el equipo con otros saberes, o hasta que los fundadores van aprendiendo de otras disciplinas en la práctica cotidiana. Veamos algunos ejemplos:

Emprendedores de base científico-tecnológica. Este tipo de emprendedores cuentan con una sólida formación académica, generalmente en disciplinas científicas o en ingenierías, y parte de su carrera profesional ha estado vinculada a la investigación. Debido a que históricamente quienes investigaban no veían con buenos ojos a quienes generaban empresas (a pesar de que esta tendencia se ha venido revirtiendo en los últimos años), los emprendedores de este perfil siguen siendo algo así como las ovejas negras entre los científicos. Sin embargo, a partir de los esfuerzos de algunas universidades, y de un cada vez mayor estímulo del sector público, está creciendo el número de emprendedores que fundan proyectos en biotecnología, nanotecnología, meteorología, agricultura de precisión, software, etcétera. En este tipo de emprendimientos se requiere de un período de financiación importante para completar la etapa de investigación y luego la del desarrollo,

TESTIMONIO

Oportunidades



DANIEL MIGUEZ. Socio Fundador de Mabb, emprendimiento que ha desarrollado un innovador sistema de implantes dentales basado en un nuevo nanobiomaterial.

"Dada mi experiencia como emprendedor, antes de arrancar un emprendimiento, que siempre requiere inversión de tiempo y dinero, es aconsejable iniciar una etapa previa de validación de la oportunidad de negocio y de modelización a escala piloto, para poder chequear los supuestos más importantes del negocio, tales como:

De mercado, verificando el atractivo de la propuesta de valor y analizando que el nicho de mercado no esté saturado.

De negocio, identificando la cadena de valor que permita costos variables, de modo de iniciar el proyecto con mínimos requerimientos de inversión y capital de trabajo.

Operacionales, estableciendo el equipo de personas e instituciones aliadas para operar el negocio, técnica y comercialmente, con una implementación de la prueba piloto no mayor a seis meses.

Estratégicos, convocando a los socios que puedan brindar el know-how requerido para generar las ventajas competitivas del negocio, constatando la existencia de afecto societatis".

prototipo y patentamiento. Es muy importante, mientras transcurre esa etapa, sumar al equipo alguien con un perfil fuertemente comercial, que permita establecer vínculos con el mercado mientras transcurre el período de Investigación y Desarrollo (I+D). Esto es así porque es muy alto el riesgo, en este tipo de proyectos, de que salga algún competidor con un producto realizado a partir de una tecnología sustituta, o aparezca otro productor con una oferta similar pero realizada en un tiempo más corto.

Emprendedores del mundo digital. En este caso nos referimos a emprendedores que desarrollan proyectos orientados a Internet, software en general, aplicaciones para celulares y tabletas, desarrollo de videojuegos, etcétera. Es seguramente el segmento con mayor atractivo para lo que se conoce como inversores de riesgo, debido a la gran expectativa de crecimiento que genera y a la rápida escalabilidad (aumento de tamaño) que permite la economía digital. Los emprendedores de este sector están formados generalmente como desarrolladores de software y, al igual que sus colegas del mundo científico, deben complementar su formación profesional con herramientas de gestión, liderazgo y comercialización. En virtud de ello, es cada vez más frecuente observar, en emprendimientos tecnológicos del mundo digital, equipos de cofundadores donde los aspectos tecnológicos y comerciales se complementan, potenciando así las capacidades del negocio.

Emprendedores creativos. Lideran emprendimientos intensivos en diseño, moda, cine, teatro, editoriales, artísticos, en general con una fuerte impronta cultural e identitaria. El foco en el producto y su diferenciación, y una suerte de enamoramiento hacia el mismo, son aspectos muy característicos de este tipo de emprendedores. Al igual que en los casos anteriores, la principal debilidad reside en la falta de experiencia comercial. En aquellos casos donde logran constituir equipos complementarios, se establece una diferencia que redunda en un mejor desempeño del proyecto; pero a diferencia de los casos anteriores, es menos frecuente ver esa integración, porque la expectativa de crecimiento es mucho menor que en el sector de las empresas de base tecnológicas.

Emprendedores de consultoría. Son emprendedores que cuentan con una formación académica en diversas disciplinas: derecho, contabilidad, ingeniería industrial, ingeniería medioambiental, software, calidad, etcétera, y que además han desarrollado la suficiente experiencia en el mercado como para poder asesorar a empresas u otros emprendedores. Los emprendimientos de consultoría comienzan con uno o dos profesionales. El camino del crecimiento por lo general no es sencillo, ya que se requiere la implantación de una marca y una interesante cartera de clientes para evitar que los recursos humanos que se suman, se "fuguen" rápidamente hacia proyectos propios. Los emprendedores de este perfil tienen mejores armas comerciales que otros para realizar un tipo de venta que es eminentemente técnica.

Emprendedores gastronómicos. Es un sector sumamente prolífico en nuestro país. Los emprendimientos de restaurantes y casas de comida requieren de una inversión inicial en pro-

medio mucho más elevada que la de cualquiera de los rubros que vimos anteriormente, y demandan también un conocimiento empírico importante, de modo de no cometer demasiados errores al comienzo, pues este tipo de proyectos exige costos fijos bastante altos. En virtud de ello, los equipos emprendedores que se aventuran con éxito en un emprendimiento gastronómico suelen equilibrar capital, experiencia y, en algunos casos, también creatividad.

Emprendedores de comercios. Independientemente del rubro específico en el que incursionan, los emprendedores mercantiles tienen una mayor pulsión comercial que cualquiera de los emprendedores antes mencionados. No obstante, en muchos casos se involucran con el desarrollo del producto. Así, cuando logran un buen equilibrio entre su impulso comercial y el respeto a quienes trabajan en un buen producto, el resultado se hace notar.

Emprendedores sociales. Son cada vez más los emprendimientos con este perfil. Dentro de esta categoría existe una variada gama de emprendedores que combinan emprendimientos con fines de lucro, pero donde el impacto social positivo es tan importante como el primero. También encontramos proyectos sin fines de lucro pero muy bien apalancados económicamente, y profesionalmente gestionados. Un ejemplo de la influencia de este tipo de tendencia son las denominadas "Empresas del Sistema B" (www.sistemab.org). Estos emprendimientos tienen objetivos de lucro, buscan socios que los capitalicen, pero se caracterizan por incluir en los propios estatutos estándares de transparencia, prácticas laborales que no violen las leyes, prácticas con la comunidad de la que son parte, respeto por el medioambiente, y un modelo de negocios con enfoque social y ambiental.

Emprendedor de agronegocios. Se trata de una categoría que puede combinar cualquiera de las anteriores, pero que centra su mirada en una actividad con creciente rentabilidad y aplicación de conocimiento e innovación. Proyectos de base tecnológica o científica, o iniciativas vinculadas con lo turístico, por citar sólo algunos, han buscado en el campo el terreno fértil para desarrollarse.

Podríamos seguir enumerando tipologías de emprendedores, pero las ya mencionadas conforman un universo que abarca a la mayoría de los perfiles emprendedores surgidos con fuerza en la Argentina en la última década. Esto habla no sólo de la cantidad de emprendedores, que respecto del resto de América Latina constituye un indicador alentador, sino también de la diversidad de sectores que abonan la dinámica de creación de nuevas camadas empresariales.

3. Las necesidades del emprendimiento

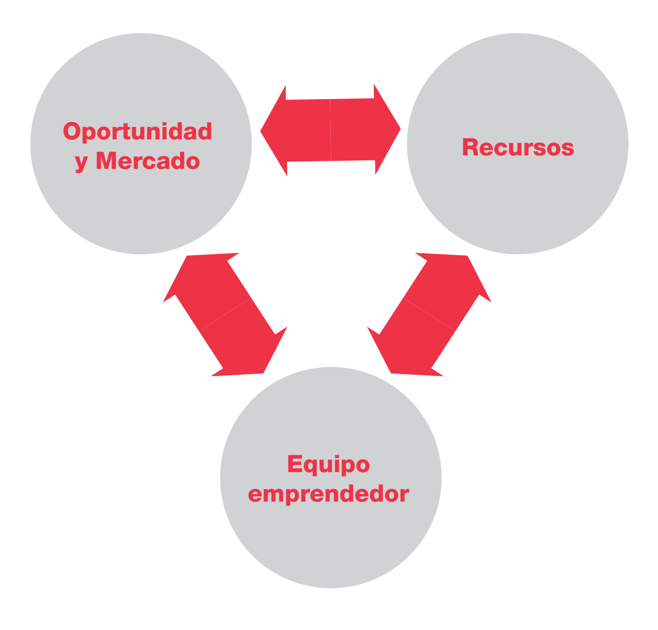
¿Qué es lo que necesitamos para comenzar con nuestro emprendimiento? ¿Alcanza con los recursos con los que cuento, o se requiere de un socio cofundador? ¿Es el dinero lo más importante para arrancar? ¿Cuáles van a ser las principales dificultades con las que me voy a encontrar el primer año, y cómo las voy a superar?

Éstas y otras tantas preguntas suelen aparecer en la cabeza de quien encara un nuevo negocio. A veces nuestro optimismo y voluntad las ocultan, pero otras veces nos asaltan de improviso y nos vuelven a interpelar.

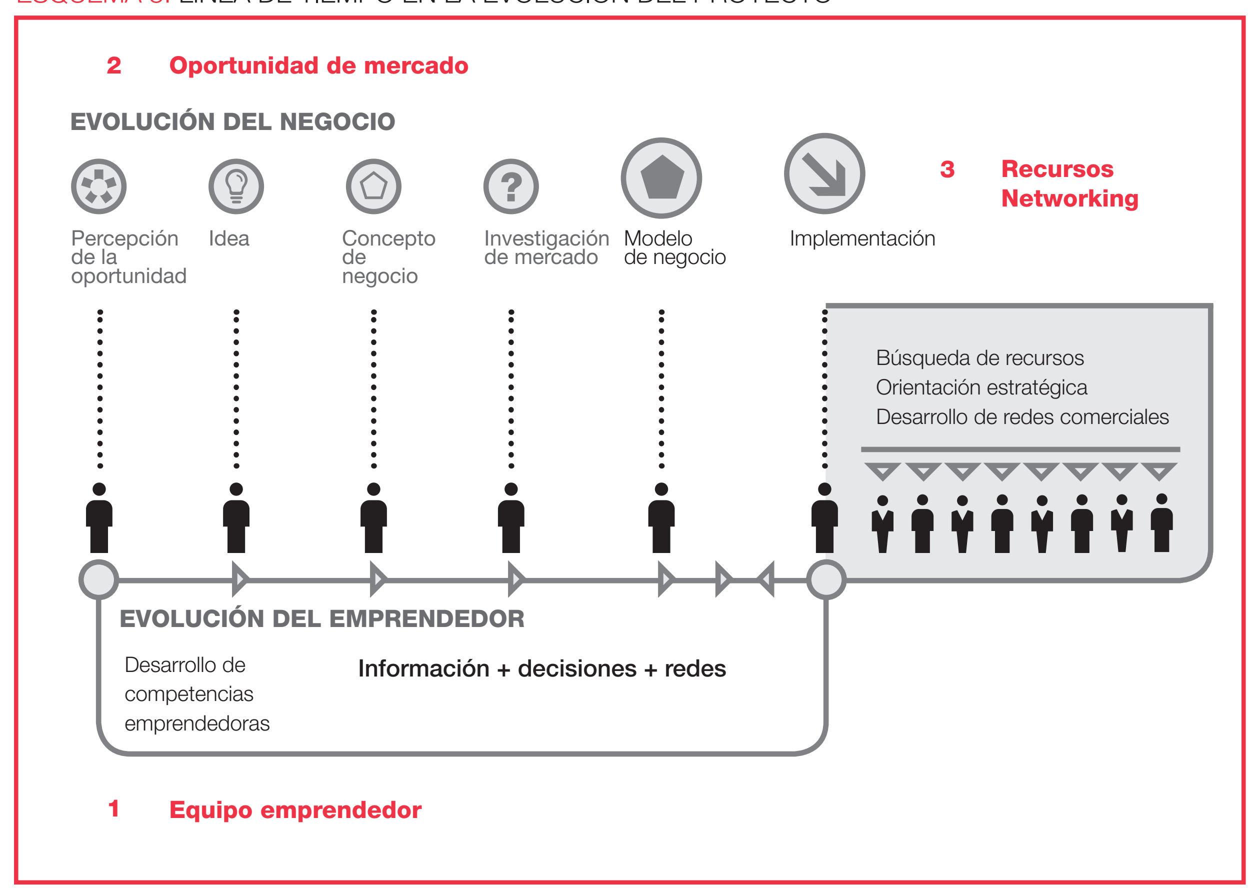
Las oportunidades y el mercado.

En el comienzo de un emprendimiento los emprendedores (o el emprendedor) deberán detectar oportunidades de negocio para sus productos, servicios o ideas en general, ingresar en el o los mercados donde las han descubierto, generar los recursos para poder lanzar el proyecto y hacerlo crecer, y al mismo tiempo alimentarse de herramientas que les permitan liderar el proyecto frente a las diferentes situaciones no previstas que sin lugar a dudas se les presentarán.

De manera esquemática podemos graficarlo así:



ESQUEMA 3: LÍNEA DE TIEMPO EN LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO



Y si lo queremos ver en la línea de tiempo que representa la evolución del proyecto desde la idea hasta el lanzamiento, se lo puede observar en el Esquema 3.

Las oportunidades son ventanas o espacios vacantes que detectamos en el mercado para idear una propuesta diferenciada. Esta nueva oferta cubrirá una demanda mal abastecida o inexistente. También pueden descubrirse posibilidades de colocar un producto o servicio previamente ideado por nosotros que irá al encuentro de esa situación de vacancia percibida; o como sucede en algunos casos, la ocasión para desarrollar una propuesta totalmente original que estimule un deseo oculto o inexistente en usuarios y consumidores.

Como vemos, producto, mercado y oportunidad son parte de una tríada indivisible a la hora de pensar un emprendimiento. Algunos comienzan con la idea del producto, y en el proceso de desarrollo empiezan a confrontarlo con el mercado y las oportunidades que éste ofrece. El proceso en este caso tiene una dirección que va desde adentro del emprendimiento hacia afuera. Un ejemplo de ello lo vemos en la mayoría de los emprendimientos creativos y también en los de base científico-tecnológica. En estos casos los emprendedores son investigadores o creativos que tienen su foco en el desarrollo de un producto o dispositivo y luego van modelándolo de acuerdo al testeo con el mercado. Cabe aclarar que no siempre se produce esta confrontación o testeo con el mercado, lo cual es fuente de un buen número de fracasos.

Existen otro tipo de emprendedores que inician el proceso de desarrollo desde la percepción de la oportunidad de mercado, y a partir de allí van delineando el producto. Aquí la dirección del proceso es contraria al grupo anterior: va desde afuera (desde el mercado), hacia adentro. Ejemplo de esto último son algunos proyectos del mundo digital que se apoyan en determinadas tendencias (redes sociales, ventas por Internet, aplicaciones gratuitas en celulares, etcétera), para luego diseñar el producto.

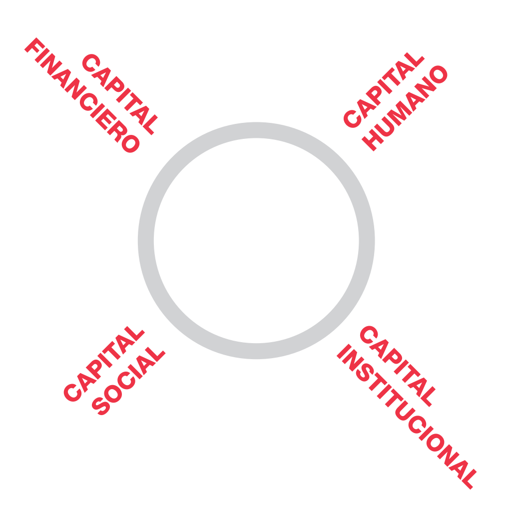
No hay un camino mejor que el otro. Lo que sí es realmente importante es que tanto producto como oportunidad y mercado no estén disociados en el proceso de desarrollo del emprendimiento, sino que los tres sean un todo consistente.

Los recursos

Cuando se habla de recursos inmediatamente se nos viene a la mente el signo pesos. Sin embargo, el capital necesario para financiar un emprendi-

miento no es el único recurso necesario, y muchas veces ni siquiera es el más importante.

De manera esquemática, existen cuatro fuentes de recursos fundamentales, que nos van a ser de gran ayuda en las primeras etapas de vida de nuestro proyecto. Las podemos esquematizar en un modelo conocido como el de las "4 C" o 4 tipos de capital[2].



UN CASO

Recursos



AGUSTÍN BADANO y **FERNANDO AGUILAR** se asociaron para lanzar en 2008 **Empreware**, una empresa desde la cual ofrecían a emprendedores y Pymes una herramienta para que pudieran armar sus planes de negocios de forma online. Agustín trabajaba en el programa Nexo Emprendedor del Banco Santander, desde donde evaluaba startups para que el banco invirtiera a cambio de acciones. Esta posición le permitió tomar contacto con una gran cantidad de instituciones dedicadas a trabajar con emprendedores y complementariamente tenía a su alcance aproximadamente 2000 planes de negocios al año, que pasaban por ese programa. Esta fuente de contactos, 100% alineada con su proyecto, se constituyó en un recurso indispensable al momento de lanzar el software de **Empreware**.

i. Capital Institucional

Las instituciones del "ecosistema emprendedor" acercan cada vez más redes, asistencia técnica, capacitación y contención.

Acercarse a estas instituciones permite a los emprendedores hacerse de forma más o menos rápida de una fuente de recursos intangibles, que aportan conocimiento y redes.

Por su parte, las instituciones se han ido especializando cada vez más en un determinado perfil de emprendimientos para diferenciarse. Las hay públicas, académicas o privadas (con o sin fines de lucro). Algunas apuntan a emprendedores de alto impacto, otras a quienes provienen de sus propias aulas, están las que se ubican en el medio de la pirámide o las que se especializan en emprendimientos creativos, científicos, de manufactura o de Internet. También las hay orientadas a emprendimientos sociales. De manera complementaria, muchos gobiernos tienen sus agencias o programas de apoyo a emprendedores que son implementados de forma directa hacia éstos, o bien lo hacen a través de otras instituciones especializadas. Además, para aquellos emprendimientos que necesitan internacionalizarse, hay instituciones en los países destino que tienen sus propios programas de apoyo.

En resumen, tomar contacto con la red de instituciones que apoyan a emprendedores o con las que tienen las fuentes de conocimiento para aportar valor al proyecto, es una forma muy económica de compartir experiencias o puertas de acceso a clientes y alianzas.

ii. Capital Humano

El equipo de personas que constituyen nuestro emprendimiento es uno de los recursos más importantes y un factor competitivo crucial.

La búsqueda de recursos humanos calificados y comprometidos con nuestro proyecto es una tarea sumamente demandante y requiere por parte del emprendedor de una gran capacidad de persuasión y liderazgo; si no fuese así, ¿cómo podríamos convocar a gente cuyo sueldo de mercado no podremos pagar, para que se sume a un proyecto de futuro incierto?

La búsqueda, selección y retención de recursos humanos es una materia compleja para quienes no cuentan con grandes incentivos económicos para ello. Es por eso que la visión de quien lidera el proyecto, su convicción y cierta flexibilidad que puede

[2] El modelo de las 4C ha sido desarrollado por Hugo Kantis, director del Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM) de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

incluir la creación de desafíos, comisiones, y hasta alguna participación futura en la propiedad de la empresa, son claves para sumar a gente comprometida y capaz.

iii. Capital Financiero

Obviamente cuando del nacimiento y crecimiento de un negocio se trata, no pueden faltar aquellas acciones que nos permitan financiar el proyecto.

Existen estadísticas que indican que la principal fuente de financiamiento inicial para un nuevo emprendimiento proviene de familiares y amigos. Las fuentes principales para el financiamiento inicial de un negocio son definidas como la regla de las 3F: Family, Friends and Fools, que en castellano significa familiares, amigos y tontos. En rigor, al decir tontos se refiere a ingenuos, es decir aportantes de capital que no exigen ni se informan demasiado para apostar por un proyecto.

La búsqueda de financiamiento es una tarea permanente que deben realizar los emprendedores; desde el capital inicial para el desarrollo del prototipo, pasando por las primeras compras, y ya cuando el emprendimiento está en marcha, con el objeto de adquirir equipos, alquilar un local, sumar capital de trabajo o lanzar un nuevo producto.

Existen dos formas básicas de financiarse: a través de deuda o por cesión de acciones. Ambas tienen sus ventajas y desventajas, que deberemos ponderar de acuerdo al monto, los plazos que estimamos en los cuales el proyecto será rentable, y nuestra cultura de gestionar el negocio. En ambos el dinero tiene un costo; en el primer caso, se trata de los intereses del préstamo, y en el segundo, de la utilidad de la inversión. En el primer caso, no estamos sumando un socio sino un acreedor que en nada se compromete con nuestro proyecto. En el segundo incorporamos un socio que se involucrará, para bien y para mal, en las decisiones que tomaremos.

Por otra parte, hay diferentes fuentes de financiamiento que se adaptan mejor a las necesidades de cada etapa del proyecto. Están los subsidios o aportes no reembolsables (ANR), que otorgan el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y otras entidades públicas para aquellos emprendimientos que se encuentran en la etapa de idea-proyecto o dentro de los primeros años de vida; existen algunos créditos a tasa subsidiada provenientes, en la mayoría de los casos, de organismos o bancos públicos. En los últimos años han aparecido lo que se conoce como "aceleradoras", instituciones, generalmente privadas, que aportan capital semilla a cambio de acciones (*equity*), las más conocidas se orientan a proyectos del mundo digital. De manera individual, hay otra modalidad de fondeo y es a través de inversores ángeles, individuos que deciden invertir en emprendimientos de forma particular y no a través de empresas o instituciones. Para proyectos más avanzados y con más requerimientos de capital está lo que se conoce como fondos de capital de riesgo o en su acepción en inglés *venture capital*, y se trata de empresas gerenciadas profesionalmente por especialistas, que aportan capital en emprendimientos que ya se encuentran operando y que tienen una alta potencialidad de crecimiento. Una modalidad relativamente nueva es la que se conoce como *crowdfounding*; se trata de sitios que se encuentran en Internet (Kickstarter, Ideame, Banana Cash, etc,), donde el emprendedor presenta a través de un video que se sube a la web el proyecto, la necesidad de financiamiento y el tiempo en que necesita contar con el dinero, y la comunidad de usuarios del sitio aportan una parte a cambio de algún premio (si el proyecto es una obra de teatro serán entradas para el día del estreno, o si se trata de una bicicleta de madera será un producto a un valor reducido, etcétera).

Pero para los emprendimientos que no suelen prometer enormes retornos en un tiempo récord, el camino más utilizado de financiamiento es lo que se conoce como *bootstrapping*. El *bootstrapping* no tiene una traducción literal al castellano, pero

TESTIMONIO

Variables



SOL ZWIERZYNSKI. Fundadora de Pebeta Teta, empresa de accesorios y bijou.

"Considero que el dinero no fue una variable determinante a la hora de iniciar mi proyecto. Comencé con una inversión casi nula, que no debe haber superado los $300, para desarrollar unos primeros modelos, que luego ofrecí a modo de consignación en dos locales de diseño donde yo soñaba con ofrecer mis piezas. ¡Y se vendieron en sólo un par de días! Así confirmé que esto podría funcionar... Luego fui sumando puntos de venta también en modalidad de consignación. Con el tiempo fueron llegando consultas de locales del interior del país, donde mantener la opción de consignar era un imposible... con lo que se fueron sumando ventas en efectivo."

sería algo así como arreglarse con lo que uno tiene o con lo que uno puede contar gestionando bien su proyecto. A la hora de comenzar un emprendimiento es muy importante considerar que los gastos se miden en pesos (cientos y miles) y los ingresos en centavos. Para evitar algunos de los frecuentes problemas financieros existen algunas reglas básicas del *bootstrapping*, que son las siguientes:

- Tener inicialmente bajos costos fijos especialmente los concernientes a oficinas.
- En lo posible comprar a plazo y vender en efectivo o en plazos más cortos a los que compramos.
- Cuidar el efectivo en todo momento.
- No financiar con herramientas de corto plazo (por caso, descubiertos bancarios, acuerdos con el banco, etcétera) aquellos proyectos de inversión que pueden ser financiados con préstamos de largo plazo (compra de equipamiento, investigación, etcétera).

Las fuentes principales para el financiamiento inicial de un negocio son definidas como la regla de las 3F: Family, Friends and Fools, que en castellano significa familiares, amigos y tontos. En rigor, al decir tontos se refiere a ingenuos, es decir aportantes de capital que no exigen ni se informan demasiado para apostar por un proyecto.

En los próximos capítulos podremos indagar en detalles algunas de estas herramientas de financiamiento y otras más, así como el diferente impacto que generan en nuestro negocio. Nuestra intención, en esta instancia, es poder dar cuenta de que el trabajo de búsqueda de financiamiento es parte de la agenda estratégica y operativa del día a día del emprendedor.

iv. Capital Social

Cuando hablamos de capital social, nos referimos al grado de solidaridad o cooperación con que cuenta un determinado grupo humano y al uso de las oportunidades que cada uno de los individuos que lo componen hacen de ello. Cuanto mayor sea el grado de colaboración social, mayor probabilidad habrá de que las oportunidades no se desperdicien o pierdan. En grupos o sociedades donde los vínculos solidarios se encuentran rotos o muy deteriorados, las posibilidades de aprovechamiento del conocimiento generado por el conjunto disminuyen.

Existen tres fuentes principales que contribuyen a incrementar el capital social de un grupo: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes.

En equipos donde se promueve la confianza, las reglas están claras y hay fuertes vinculaciones con redes institucionales o con personas clave para el crecimiento del emprendimiento, la posibilidad de aprovechamiento de oportunidades es mayor que en los casos donde prima la desconfianza, el aislamiento o la falta de normas. En ese sentido no hay contrato o forma societaria que pueda reemplazar o sustituir la confianza entre los diferentes actores de una sociedad; primero está la construcción de confianza y luego el contrato que establece las reglas con las que se va a regir el vínculo, sobre todo a la hora de tener que repartir ganancias o asimilar las pérdidas.

La creación de redes es una actividad que se realiza a lo largo de toda nuestra vida. No obstante ello, cuando comenzamos a desarrollar nuestra actividad profesional, es bueno sistematizarla. Para ello hay que considerar no sólo la cantidad de contactos que conforman nuestras redes sino la calidad. Por ejemplo, si estoy trabajando en un emprendimiento cuyos principales clientes serán empresas de consumo masivo, aquellos contactos que sean empleados de estas empresas o nos permitan acceder a ellas, aunque sean muy pocos, constituirán una red de mejor calidad que la conformada por cientos de contactos no alineados con el proyecto. También es importante considerar, en el análisis de nuestras redes, cuántos de los contactos que son parte de ellas han sido realizados de manera proactiva por parte nuestra y cuántos los hemos heredado a través de nuestras familias o amigos. Esto último nos habla de nuestra capacidad para construir las redes.

La familia de la que provenimos, las amistades realizadas a lo largo de nuestra formación educativa y recreativa, y los vínculos establecidos en los diferentes trabajos por donde hemos pasado, constituyen nuestras redes primarias. Éstas pueden ser más o menos ricas o más o menos alineadas con los obje-

tivos de nuestro proyecto. Sin duda es nuestro punto de partida, pero será necesario un esfuerzo de enriquecimiento proactivo para que el emprendimiento escale y crezca. Para ello las instituciones del ecosistema emprendedor, las universidades y centros de formación en general, los eventos y ferias con potenciales clientes, son fuentes invalorables a la hora de hacer crecer nuestras redes.

Es frecuente encontrarse con emprendimientos que están a la espera de que les suene el teléfono o les caiga milagrosamente el cliente soñado. La proactividad y la iniciativa son cualidades básicas de un emprendedor, como veremos más adelante, y el crecimiento de las redes de contacto son una de las actividades que más tiempo insumen en los primeros tiempos de vida del emprendimiento.

4. Las competencias emprendedoras

En los párrafos anteriores pudimos ver cómo la búsqueda de oportunidades, el producto que ofrecemos y el mercado constituyen una de las patas esenciales del desarrollo de un emprendimiento. Asimismo, los recursos con los que el emprendedor cuenta al momento de iniciar el proyecto, y la capacidad para poder multiplicarlos, son ventajas competitivas[3] con respecto a otras empresas con objetivos similares.

Oportunidades y recursos son dos elementos clave para que un emprendimiento comience a operar y sobreviva los primeros años de su vida. Pero, tal vez el factor más desequilibrante a la hora de iniciar un emprendimiento sea el de las características del propio equipo emprendedor.

Las competencias emprendedoras son un activo excluyente para lograr un emprendimiento exitoso. Podrá haber muy buenos planes de negocios, ideas, u oportunidades detectadas, pero si no hay buenos emprendedores, es decir alguien con la capacidad para plasmarlas y llevarlas a la práctica, muy probablemente no vayamos a tener un emprendimiento con futuro.

Las competencias se traen y se adquieren. Justamente una de ellas es la capacidad que suelen tener los buenos emprendedores de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran deficitarias.

Hay tres grupos de competencias emprendedoras: las vinculadas a los logros, las que corresponden al compromiso y las referidas al liderazgo.

[3] Consideramos una ventaja competitiva a una característica diferencial (única) con la que cuenta el emprendimiento, que le permite lograr un mayor rendimiento sostenible en el tiempo, respecto de sus competidores.

TESTIMONIO

Contactos



ALEXIS CAPORALE. Fundador de Bixti.com, plataforma de tiendas de diseño por internet, recientemente adquirida por la compañía brasilera Elo7.com

"En mi caso, la construcción de redes de contactos fue fundamental antes del proyecto, durante su comienzo y actualmente en su crecimiento. Mi experiencia en el campo era escasa y el contacto con expertos de diversas disciplinas fue clave para delinear las bases del proyecto y acomodar mis ideas. Luego, con el proyecto en marcha, poder acceder a emprendedores más experimentados o consultores me permitió ir orientando la planificación y la acción hacia lo que yo quería lograr. Gracias a la red de contactos pudimos dar a conocer nuestra compañía que fue ganadora de varios subsidios, aceleradoras y, finalmente, fue vendida a un socio estratégico. El éxito de nuestro trabajo fue siempre acompañado de un intenso trabajo de redes".

Competencias vinculadas a los logros:

- Búsqueda de oportunidades. Ya lo hemos visto anteriormente: la búsqueda de oportunidades es una cualidad que distingue a un emprendedor de quien no lo es. La detección de una oportunidad y su aprovechamiento es una característica común a todos los emprendedores.
- Perseverancia. Sabido es que un emprendimiento tiene que considerar al fracaso como parte del proceso y no como una excepción. La capacidad del emprendedor consiste, entonces, en poder en el menor tiempo posible asimilar ese fracaso y corregir el rumbo. Para ello se necesita una fuerte voluntad y perseverancia en los objetivos planteados.
- Demanda de calidad. El mercado no está esperando a los nuevos emprendimientos con los brazos abiertos. En general todo lo contrario. Por ello la búsqueda de calidad y la excelencia es un objetivo que debe estar planteado desde el comienzo, aunque sabemos que los logros en este sentido no serán inmediatos.
- Toma de riesgos de forma calculada. Emprender un negocio significa tomar riesgos. Esto no

necesariamente es equivalente a ser un necio o un kamikaze. El riesgo es inherente al emprendedor, y el riesgo calculado permite anticipar de alguna manera el impacto del posible fracaso.

- Tolerancia a la incertidumbre. Ya hablamos acerca de este punto. Quien no tolera la incertidumbre, más vale que se consiga un empleo ya que el camino de emprender no ofrece garantías de éxito.

Competencias vinculadas a los compromisos:

Fijación de objetivos. Es importante contar con una hoja de ruta. No se trata de ceñirse al plan o al papel, sino de tener medianamente claro hacia dónde queremos ir y tener la capacidad de saber transmitírselo a los demás. A partir de allí todos los ajustes que sean necesarios para el éxito del emprendimiento deben ser considerados sin esquemas rígidos e insalvables.

Cumplimientos de los compromisos. Los compromisos permiten establecer líneas de tiempo en nuestra acción para que los logros o los fracasos puedan medirse de alguna manera. Si además sumamos socios, inversionistas, o instituciones aportantes, los compromisos serán cada vez más concretos y exigibles.

Búsqueda de información. Dado que los recursos de un emprendimiento que se inicia son sumamente escasos, la búsqueda de información por parte del equipo emprendedor pasa a ser la única o principal fuente acerca de tendencias, competencias, mercados, etcétera.

Búsqueda de recursos. Este punto lo desarrollamos en extenso. La búsqueda de recursos es una tarea permanente por parte del emprendedor. En ese sentido el emprendimiento es un estómago voraz al que ningún recurso logra saciar.

Planificación y seguimiento. La planificación meticulosa tal como la conocemos en las grandes empresas o en el estado no es una herramienta demasiado útil para un emprendimiento. Sí en cambio la determinación de algunas metas principales que permitan delinear hitos a resolver en un período definido (Ej: durante 2013 llegaremos al punto de equilibrio en nuestro proyecto, en el año 2014 tomaremos a un gerente comercial para que uno de los socios pueda dedicarse a expandir el negocio en Uruguay, etcétera).

Competencias vinculadas al liderazgo:

Construcción de redes. El tejido de redes de contacto es una tarea cotidiana para el emprendedor y su equipo. Sin construcción de redes es muy difícil planear el crecimiento sostenible. Ya lo dijimos, las redes constituyen un capital propio que puede constituirse en una ventaja competitiva del emprendimiento.

Capacidad de persuasión. Un emprendimiento requiere tomar decisiones de manera permanente. No todos los miembros del equipo piensan lo mismo en cada uno de los tópicos que cotidianamente se presentan. Se requiere de mucha capacidad de persuasión para lograr que el proceso de toma de decisiones, lejos de generar heridas y resentimientos, sea un elemento de cohesión y unidad.

Capacidad de trabajo en equipo. A medida que el emprendimiento crece, el número y la diversidad de los recursos humanos se agranda. Es fundamental contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con los diferentes equipos de recursos que se desempeñan en el proyecto, conteniendo, desafiando y comprometiendo a todos en una misma visión.

Capacidad de solucionar problemas. El emprendedor es un gran solucionador de problemas. A diferencia de muchas personas que son grandes generadores de problemas, el emprendedor es todo lo contrario; busca en los problemas una oportunidad y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.

Capacidad de negociación. Ésta es una capacidad crucial, ya que el emprendedor la deberá ejercer a la hora de tratar con los proveedores, los clientes, los empleados, los socios, los inversores (en el caso que los haya), y otros actores que juegan en el gran estadio que es el mercado. Ser consciente de las limitaciones y las potencialidades puede ser muy útil para lograr buenas alianzas sobre todo en momentos cuando las debilidades del proyecto en la etapa de su implantación son notorias.

Iniciativa. La proactividad es una cualidad inherente al emprendedor. Sin iniciativa nunca habrá emprendimiento, porque no habrá recursos, ni posibilidades de crecimiento. Mucho antes de poder repartir la torta es necesario agrandarla. Para ello la iniciativa emprendedora es fundamental, ya que permite correr las fronteras de lo posible.

Independencia de criterio y autoconfianza. Max Weber, padre fundador de la sociología moderna, decía que los políticos profesionales son personas que sienten que tienen cosas muy importantes para aportarle a la sociedad, sin que nadie se lo haya solicitado ni crea que su aporte sea necesario. Para los emprendedores la definición es sumamente atinada. Sin una fuerte valoración de sí mismo, y autoconfianza, será muy difícil para el emprendedor vencer las barreras del escepticismo frente al producto o servicio innovador, o tolerar las consecuencias de los traspiés que siempre se van a presentar.

Algunas de estas competencias son parte de nuestro acervo cultural, familiar o de la propia personalidad de cada uno, y se expresan de manera más acentuada de acuerdo a la experiencia de vida. Por ejemplo, hay gente más curiosa que otra; a los primeros les resultará más natural obtener información que a los segundos. O quienes provengan de familias de empresarios, estarán más acostumbrados a tener como referencia modelos de personas que toman riesgos respecto de aquellos cuyas referencias son empleados en relación de dependencia. Pero esta predisposición o modelos de referencia no preestablecen de ninguna manera cuál será la forma de comportamiento de cada quien. Y es por ello que con voluntad y perseverancia la mayoría de las competencias enunciadas se pueden desarrollar y trabajar. A algunos les resultará más sencillo explotar ciertas competencias, y otros lo podrán hacer con el resto.

Es por ello que diferenciamos la aptitud de la actitud. La aptitud es el conocimiento y experiencia que uno trae y que nos permite desarrollar cierta actividad. Allí importan la educación, la familia, los trabajos, etcétera. En cambio la actitud es la motivación y la voluntad con la que nos volcamos para realizar cierta actividad. En este caso opera el comportamiento de cada quien.

Existen individuos que tienen la aptitud para desenvolverse en determinada posición, pero hay otros con la actitud suficiente para poder lograr hacer de una idea algo concreto.

Como hemos visto, la detección de una oportunidad de mercado, la búsqueda de recursos y la adopción de competencias para llevar adelante el emprendimiento son una buena parte de la demanda que los emprendedores deberán alimentar y conciliar para que los sueños dejen de serlo y se conviertan en un negocio en crecimiento. En los próximos capítulos veremos cómo podemos hacer que ello sea realmente posible.

Bibliografía

- Adrián Lebendiker y Analía Cervini (2010). *Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores*. Clarín Pymes.
- Eric Ries (2011). *The lean startup*. Crown Bussines.
- Gifford Pinchot y Ron Pellman (1999). *Intrapreneuring in action*. Ed. Berret-Koeheler.
- Global Entrepreneurship Monitor www.gemconsortium.org
- Hugo Kantis (2009). *Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina*.
- Hugo Kantis y Sergio Drucaroff (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Ed. Granica.
- Jeffry A. Timmons, Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli, McGraw Hill (2004). *Business Plans That Work: A Guide For Small Business*.
- Justin G. Longenecker y otros (2010). *Administración de pequeñas empresas; lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. Cengage Learning, 14ª ed.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- [ ] El **capital social** es una de las principales competencias que suele distinguir a los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento.

- [ ] Las **redes de contacto** pueden llegar a constituirse en una ventaja competitiva del emprendimiento.

- [ ] La **observación** y la **detección de oportunidades** son aptitudes propias de un emprendedor.

- [ ] **Producto**, **oportunidad** y **mercado** constituyen una tríada indivisible en el proceso de desarrollo de un emprendimiento.

- [ ] El **dinero** no es el único recurso necesario para desarrollar un emprendimiento; y muchas veces ni siquiera es el más importante.

- [ ] Tomar contacto con la red de **instituciones que apoyan a emprendedores** es una forma económica de compartir experiencias o de conocer posibles canales de acceso a clientes.

- [ ] El **equipo de trabajo** es uno de los recursos más importantes de un emprendimiento y un factor competitivo clave.

- [ ] Las **competencias emprendedoras** no sólo se traen, sino que también pueden adquirirse.

- [ ] Es importante considerar al **fracaso** como parte del proceso, y no como excepción.

- [ ] Emprender implica tomar **riesgos**.



2.
De la idea al proyecto

Cómo dar los primeros pasos hacia el mercado

Cómo identificar oportunidades. El proceso de generación de una idea. El análisis de factibilidad de un proyecto. Cómo armar un modelo de negocios. La matriz FODA.

ENRIQUE DRAIER Y JAVIER ROMERO VILLANUEVA

Introducción

Un negocio exitoso está caracterizado por un volumen de ingresos sustancialmente mayor que los egresos (utilidad) y buen empleo del capital invertido (rentabilidad). Los ingresos son producto de las ventas a clientes que están dispuestos a pagar y volver a comprar, sólo si están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos. Y por lo general, los clientes sólo compran productos y servicios que necesitan.

Pero no estamos solos. Nuestros competidores apelan a los mismos clientes potenciales que nosotros, por lo tanto nuestra propuesta debe resultar más atractiva. Ello requiere el desarrollo de una propuesta interesante de productos y servicios, tanto en prestaciones como en precio, que sea ejecutada de manera profesional en todas las etapas: comercialización, entrega, facturación, cobranza y servicio de posventa, entre otros.

En este capítulo presentaremos los criterios principales que pueden ayudarnos a desarrollar buenas ideas y avanzar en el camino de transformarlas en un negocio exitoso.

1. Identificación de oportunidades

Por lo general, no suele funcionar generar primero una idea para luego ver si alguien la necesita, y a partir de allí iniciar un negocio.

Teniendo ya alguna inclinación por un tipo de oferta (producto o servicio), conviene tratar de identificar oportunidades de negocios, y que ellas sean tantas como sea posible, de modo de contar con un caudal mínimo de alternativas a evaluar.

Tipos de necesidades

a) Necesidades reales, donde ya existe un mercado de clientes y proveedores

b) Necesidades latentes, donde la necesidad existe pero aún no se ha formado un mercado, y por lo tanto no existe una oferta concreta

El tipo a) es más fácil, porque ya hay productos y servicios definidos en prestaciones, calidad y precio.

Generalmente, muchos emprendedores consideran apropiado imitar productos ya existentes en el mercado, tratando de incorporar algunos detalles que hagan al producto más atractivo, y de esa manera capturar clientes. Pero ocurre que los clientes cambian de proveedor sólo cuando no han recibido el trato que esperaban por parte de ellos, o cuando consideran que existe una situación de abuso, por precios elevados o mala atención. Así, por inercia, los clientes continúan comprando a sus proveedores habituales.

Sin embargo, a todo cliente le interesa tener alternativas para no estar "cautivo" de uno o más proveedores, que ejercen una especie de posición dominante, siempre y cuando aceptar propuestas de nuevos proveedores no constituya una cuestión pesada y engorrosa. Por ello cuando se logra abrir una oportunidad de vender a un nuevo cliente, los esfuerzos deberían maximizarse para que el mismo se sienta satisfecho, tanto por la calidad de los productos y servicios, como por la atención brindada por el nuevo proveedor.

Los clientes cambian de proveedor sólo cuando no han recibido el trato que esperaban por parte de ellos, o cuando consideran que existe una situación de abuso, por precios elevados o mala atención.

Tradicionalmente, las oportunidades no son el resultado de un instante de iluminación, sino la consecuencia de un esfuerzo continuo y permanente de investigación y exploración. Los casos más frecuentes se dan en personas que trabajando para una determinada empresa, y en contacto con sus clientes, descubren necesidades insatisfechas o la posibilidad de mejoras concretas en productos y servicios de la compañía. Y ante la resistencia de introducir cambios por parte de los directivos, estos empleados inquietos consideran que hay una "gran oportunidad", y deciden intentarlo por su cuenta. Su gran ventaja es que conocen el mercado, la industria y el negocio. Su riesgo, que en muchos casos carecen de experiencia en crear y desarrollar una firma.

En otras épocas era complicado obtener información de mercado y de los principales actores (clientes y proveedores), pero hoy la situación ha mejorado notablemente gracias a Internet. Casi toda la información que se puede necesitar para lanzar un negocio está disponible en la red de redes, aunque a veces no es sencillo filtrar tanta infor-

mación. Precisamente, resulta muy interesante conocer los nuevos productos y servicios en otros mercados, desarrollados o no, y evaluar sus posibilidades en el mercado local.

Depende también del tipo de expectativa de cada emprendedor. Están aquellos que aspiran a disponer de una actividad estable pero modesta y que le brinde los recursos para atender las necesidades personales y familiares, y que en alguna medida son consideradas como de “autoempleo”.

Otros emprendedores, en cambio, ambicionan desarrollar un proyecto de alto impacto. Es decir, un proyecto empresarial que tenga posibilidades de expansión local e internacional y como consecuencia que su volumen de ventas y facturación pueda alcanzar cifras muy importantes en unos pocos años. Por cierto, cuando salimos a competir con el mundo, la detección de oportunidades es mucho más difícil, pero no imposible, como lo demuestra el caso argentino de Mercado Libre, en tecnología aplicada al mundo de Internet, o iniciativas locales de gran importancia como la siembra directa en la actividad agrícola, con grandes resultados y adoptada ahora también por los países más avanzados del mundo.

Así, la opción b), de mercados latentes, es mucho más atractiva, porque existe la posibilidad de constituirse en líder del mercado en caso de salir primero y capturar la mejor parte de los consumidores. Pero al mismo tiempo es mucho más difícil, porque transformar necesidades latentes en reales requiere un gran esfuerzo comercial.

2. Generación de ideas

Las mejores ideas, decíamos, no son producto de un momento de iluminación, sino consecuencia de una tarea metódica y ordenada. No conviene entusiasmarse con una idea, por más interesante que parezca. Pero es lo que en general ocurre, porque sentimos la urgencia de progresar tan rápidamente como sea posible. Tenemos un enorme temor de que haya otros a quienes se les ocurra la misma idea, y nos ganen de mano. Aunque esto, en verdad, rara vez sucede. ¿Qué hacer, entonces?

Lo ideal es definir una visión estratégica, que consiste en fijar a qué tipo de negocio nos queremos dedicar: industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados por la compañía. No conviene que nos juguemos a un único producto/servicio, sino evaluar un “plan B”.

Esto último resulta fundamental: en el mundo de los negocios se aplica la Ley de Pareto del 20/80, que significa que, en general, en cualquier mercado hay un 20% de proveedores que concentra el 80% de los negocios, mientras que el otro 80% de oferentes se disputa el 20% restante de clientes. Además, estos últimos suelen ser los más difíciles, ya que la “crema” del mercado ha sido captada por los líderes, que ejercen una posición dominante y operan con márgenes comerciales e índices de rentabilidad más elevados.

Es aconsejable que, si ya tenemos definida de manera razonable nuestra propuesta, visitemos a los potenciales clientes y les presentemos el proyecto.

Por lo tanto, las ideas que planeemos desarrollar deberían permitirnos establecer como líderes de mercado, aunque sea éste un nicho pequeño. Ello exige que la idea sea atractiva, innovadora, y que satisfaga una demanda real o latente. ¿Pero cómo saberlo? En los emprendedores puede ser habitual que exista un “exceso de pudor”, y se resistan a visitar a sus posibles clientes hasta no tener totalmente listo su producto/servicio. Pero de esta forma, podría suceder que cuando finalmente les presentemos nuestra oferta, ésta no resulte interesante.

Por lo tanto, es aconsejable que, si ya tenemos definida de manera razonable nuestra propuesta, visitemos a los potenciales clientes y les presentemos el proyecto. E intentar allí, más que concretar una venta, formularles preguntas como las siguientes:

- ¿Son consumidores de un producto de estas características?
- En caso afirmativo, ¿qué volumen mensual/anual adquieren?
- ¿Cuáles son sus proveedores habituales (información de competencia)?
- Si tuvieran la oportunidad de participar del diseño del producto/servicio, ¿qué funcionalidades y características le agregarían/quitarían?

Puede suceder, también, que los entrevistados respondan que esa necesidad ya la tienen resuelta con dos o tres proveedores con quienes trabajan hace tiempo, pero que recientemente se les

presentó un problema y no encuentran quien pueda solucionarlo. ¡Apareció así la oportunidad! No lo sabíamos, y de pronto surgió una necesidad, entonces vale la pena preguntarnos si éste es un problema general que afecta también a otras empresas, y de acuerdo a las respuestas recibidas podremos dimensionar, al menos inicialmente, el tamaño de la demanda.

La recomendación es clara: tan pronto tengamos idea de a qué nos queremos dedicar, hay que explorar rápidamente el mercado para identificar tanto la demanda existente (clientes), como la oferta (competidores), ya que de esa manera nos podremos hacer un cuadro de situación sobre las posibilidades reales y concretas de nuestra propuesta.

Lo ideal es disponer de varias ideas y ordenarlas por prioridad, en principio intuitivo, por preferencias y olfato. Y luego comenzar a trabajarlas, reuniendo información, diseñando, comparando con ofertas similares existentes en el mercado local y también internacional.

Las tres ideas de mayor potencial deben ser trabajadas en paralelo, pues con frecuencia sucede que a medida que se va avanzando y se descubren nuevas circunstancias, puede ir variando el orden de prioridad, y es muy bueno que las tres ideas seleccionadas vayan madurando. Es posible que alguna de ellas sea desechada al descubrirse inconvenientes o aspectos negativos. Esto no significa que se descarte todo lo realizado, ya que nuevos acontecimientos pueden llegar a reactivar esa idea. O, en el peor de los casos, la información recogida y procesada puede terminar siendo utilizada en alguna de las otras ideas.

3. Factibilidad

Para cada una de las ideas seleccionadas es necesario plantear su factibilidad en los distintos aspectos. Es imprescindible realizar los estudios de pre-factibilidad tan pronto como sea posible, para poder así detectar dificultades, que por lo general son superables, pero que pueden afectar al proyecto de manera sustancial (por lo general en contra, pero a veces a favor). Apresurar u obviar etapas de los estudios de factibilidad, por ansiedad o premura, puede constituir un error con implicancias negativas a futuro.

Son múltiples los aspectos a evaluar en un estudio de factibilidad, pero es necesario usar el buen criterio y el sentido común para decidir el alcance y la profundidad de la tarea a realizar. Es decir, que en última instancia se opte por decidir intuitivamente -si la información reunida y procesada es suficiente para poder tomar decisiones-, ya que tampoco puede dilatarse el lanzamiento del proyecto por un exceso de detalle en la elaboración del estudio de factibilidad.

Apresurar u obviar etapas de los estudios de factibilidad, por ansiedad o premura, puede constituir un error con implicancias negativas a futuro.

Las cuestiones que como mínimo deben ser analizadas son las siguientes:

a) Técnica y operativa

Lo primero que deberíamos verificar es que el producto sea realizable, no sólo como prototipo, sino principalmente a escala industrial. Los pasos a seguir son: en primer lugar, la realización rápida de una muestra del producto diseñado, verificando que las funcionalidades proyectadas sean efectivamente cumplidas de acuerdo a los valores esperados. Luego, es necesario planificar el proceso de transformación del prototipo en un producto comercial. Ello implica formular las especificaciones de detalle con cada uno de los componentes, verificar su disponibilidad y costo en el mercado, la adquisición de una partida inicial, definir los procesos de fabricación y los protocolos de control de calidad, que aseguren homogeneidad de producto y prestaciones, e incluir todo lo necesario (por ejemplo, los aspectos de envase y transporte seguro, entre otros).

Asimismo, deben ser verificadas las cuestiones relativas a la propiedad industrial e intelectual, tanto en el sentido de considerar la oportunidad de registro de patentes y marcas para proteger los aspectos más innovadores del producto, como comprobar que no se están vulnerando derechos de terceros al utilizar recursos protegidos por otros.

Por otra parte, deben ser evaluadas todas las condiciones relacionadas con la operación en régimen. Comenzando por el aprovisionamiento en tiempo y forma de los distintos insumos que integran el producto y los que están asociados al proceso de distribución y posventa. Es conveniente discriminar los que constituyen insumos críticos de

los que no lo son. Pueden ser críticos las materias primas y componentes importados, en caso de existir demoras en la entrega y/o resistencia por parte de los proveedores a vender lotes pequeños; por lo cual sería necesario colocar órdenes de compra semestrales o anuales. Esto traería aparejado consecuencias financieras negativas, al mantener inmovilizados una determinada cantidad de fondos que son necesarios para el negocio, y que requieren ser rotados rápidamente, porque en caso contrario se requeriría mayor capital para operar.

También las trabas a la importación obligan a considerar plazos mayores por la incertidumbre que provocan este tipo de políticas, y por supuesto los mayores costos, nuevamente.

El siguiente aspecto está relacionado con las instalaciones y máquinas necesarias para la fabricación de los productos. Hay que considerar dos opciones: la primera es la adquisición y disposición en instalaciones propias de todo lo necesario; la segunda opción es tercerizar parcial o totalmente la producción, por lo menos en una etapa inicial. Generalmente se opta por reservar el armado, control de calidad y empaque como una operación en manos propias, para asegurar la funcionalidad y presentación de los productos.

La logística asociada a la entrega de los productos fabricados también merece en esta etapa un análisis cuidadoso, ya que es fundamental asegurar agilidad en las entregas, pero a costos compatibles con la rentabilidad del negocio.

El servicio de posventa es muy crítico, y puede ser fundamental a la hora de lograr segundas ventas, ya que éstas no suelen producirse con clientes insatisfechos. Es prioritario que el diseño de los productos y los componentes elegidos sean de calidad suficiente como para minimizar las fallas y los reclamos. Y en caso de que éstos se produzcan, la reparación o resolución de los problemas debiera ser ágil y rápida, y además poco costosa.

b) Económico- financiera

La primera condición para que el negocio sea viable es que los números cierren. Ello significa que los ingresos sean mayores a los egresos. Aunque aquí merece la pena hacer una distinción importante. En primer lugar es necesario lograr lo que se conoce como superávit operativo: ingresos por ventas superiores a los costos directos y los indirectos asociados a la operación.

En este análisis inicial no se están considerando las erogaciones de capital. Por ejemplo, las adquisiciones de bienes de capital, que no se consumen en un ciclo de producción. Nos referimos concretamente a edificios, instalaciones y equipos de fabricación, como equipos de ventilación y refrigeración.

Otro rubro a considerar, de gran importancia, son los impuestos y tasas, algunos fijos y otros variables. Para mayor complejidad, intervienen en este aspecto hasta tres jurisdicciones:

Municipal, que cobra tasas de habilitación y también ABL (Alumbrado, Barrido y Limpieza).

Provincial, que aplica el Impuesto Inmobiliario a las propiedades (generalmente un valor fijo anual, relacionado con el valor fiscal del inmueble, que se paga en 5 ó 12 cuotas, dependiendo de la ubicación geográfica) y los Ingresos Brutos, que es un importe variable (3,0% / 3,5%) sobre la facturación, independientemente de que la empresa sea rentable o no.

Nacional, que aplica el Impuesto a las Ganancias, que en el caso de las Sociedades Anónimas tiene una tasa del 35%. Esto es importante porque, en función de los resultados del año anterior, se exige el pago de anticipos relacionados a los resultados del ejercicio, más allá de que la situación se haya modificado negativamente. También hay que considerar el IVA, que si bien es neutro desde el punto de vista de los resultados, ya que hay que depositar mensualmente la diferencia entre los IVA cobrados y los pagados, tiene efectos financieros, al favorecer o perjudicar el flujo de fondos. Esto es particularmente crítico en la etapa inicial, ya que se producen compras pagando IVA, pero como aún las ventas no han tomado velocidad, no se dispone de IVA cobrado para compensar los valores pagados.

c) Comercial

Un principio fundamental, para que el negocio sea exitoso, es que existan suficientes clientes dispuestos a adquirir nuestros productos o contratar nuestros servicios. Por lo tanto, lo primero que debemos verificar es que exista un mercado; es decir, que haya un número importante de potenciales clientes que necesiten de nuestros productos o servicios, y que estén dispuestos a pagar por ellos el precio propuesto por nosotros.

Puede suceder que la demanda señalada ya exista, y que los clientes hoy estén comprando a diversos oferentes del mercado, con quienes tendremos que competir, para obtener la preferencia de los clientes. Sin embargo, la principal dificultad no es que los clientes le compren a nuestra competencia, sino que decidan no comprar, que es lo que sucede generalmente.

El modelo de negocio es la lógica que permite que mi emprendimiento vaya generando valor para mis clientes de forma sostenible.

De allí que la factibilidad comercial se asocie a determinar, de la manera más precisa posible, la cantidad de compradores actuales y a verificar si el número de clientes aumenta y a qué velocidad (tasa de crecimiento mensual o anual), estimar el volumen de compras periódico (mensual, trimestral, anual), si son compras repetitivas o puntuales por necesidades específicas y generalmente únicas. Dado que lo más costoso en la operación de una compañía es vender, el esfuerzo de captura de cada cliente es muy alto y resulta mucho más sencillo venderle repetidas veces a un cliente satisfecho, que conseguir un nuevo cliente. Por eso hay que cuidarlos, ¡y mucho!

En definitiva, necesitamos conocer el tamaño del mercado (cantidad de clientes, volumen total de ventas, principales competidores y tasa de crecimiento). Lo habitual es que en cada nicho de mercado haya dos o tres oferentes líderes, y principales referentes, y que de acuerdo a la Ley de Pareto, ya mencionada, posean alrededor del 80 % del mercado. Es importante averiguar las características de sus productos, precios y modalidad de venta.

En síntesis, la proyección de las ventas a uno, dos y tres años debería asegurar una rentabilidad razonable, con utilidades brutas de entre el 30% y el 60% sobre ventas. Ello implica que haya un número suficiente de clientes (creciente a través del tiempo), que compren un volumen también creciente de productos o servicios, a precios competitivos con los valores de mercado, pero que permitan lograr las utilidades brutas indicadas más arriba.

> *"Es el cliente quien determina qué es un negocio, qué se produce y si prosperará"*
>
> PETER F. DRUCKER,
> AUTOR DE LIBROS CLÁSICOS SOBRE MANAGEMENT

4. Modelo de negocios

Posiblemente una de las grandes dificultades que encuentran los emprendedores sea definir los límites de su negocio. Generalmente, esto trae aparejado tres errores muy comunes: 1) Sobreestimar la cantidad de clientes potenciales. Nos parece que "como existe un mercado en donde mi producto es útil, entonces todos se transformarán en mis clientes"; 2) Sobredimensionar las capacidades del emprendimiento en relación a su estructura real. Nos parece que podemos "abarcar todas las necesidades de los potenciales clientes" y 3) Subestimar costos e inversiones necesarias para poner "en marcha" el emprendimiento. Nos parece que lograr armar una estructura que funcione es más fácil - y barato- de lo que en realidad es.

La forma más concreta para descubrir los límites de una oportunidad comercial es definir su modelo de negocio. En general, se dice que un buen modelo de negocios debería contestar al menos a cinco preguntas fundamentales:

1. ¿Cuál es mi negocio?
2. ¿Quién es mi cliente?
3. ¿Qué es lo que el cliente considera de valor de mi oferta?
4. ¿Cómo se obtiene dinero de este negocio?
5. ¿Cuál es la lógica económica que hace que pueda entregar valor a mis clientes a un costo apropiado?

Por tanto, el modelo de negocio es la lógica que permite que mi emprendimiento vaya generando valor para mis clientes de forma sostenible.

Ahora bien, cómo empiezo mi modelo de negocios.

Para comenzar a armar el modelo de negocios, es conveniente responder a las siguientes preguntas:

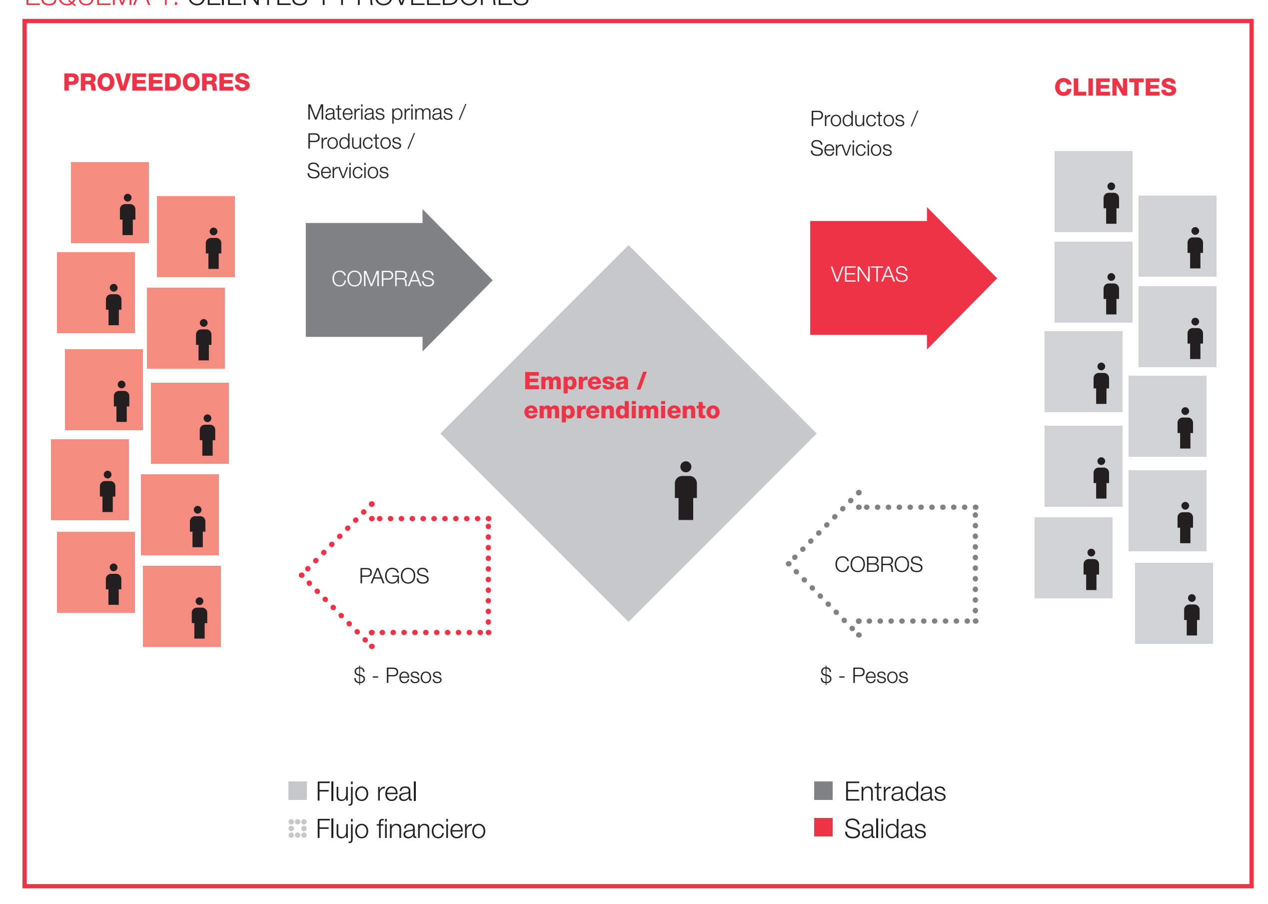
1. **¿Quienes me van a pagar?** Definir quién es mi cliente.
2. **¿Qué es lo que no voy a hacer?** Definir quién es mi proveedor.
3. **¿Qué es lo que sí voy a hacer?** Definir cuál será mi estructura para gestionar, producir y comercializar mi producto y/o servicio.

En el Esquema 1, analizado por partes

1) Los clientes:

El cliente es el comprador real (o potencial) de los productos y/o servicios que constituyen mi oferta. Luego, es quien valida, día a día, el mode-

ESQUEMA 1: CLIENTES Y PROVEEDORES



lo de negocios propuesto. Como se ha mencionado, "sin clientes no hay empresa", y por lo tanto las probabilidades de definir un modelo de negocios exitoso se incrementan conforme aumenta mi conocimiento sobre mis clientes.

El análisis de los clientes debería responder a preguntas tales como:

- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Qué va a comprar de mi oferta?
- ¿Por qué me comprará a mí (y no a la competencia)?
- ¿Cuánto me va a comprar?
- ¿Dónde se entregará?
- ¿Cómo me va a pagar?

En función de las características del cliente objetivo, los negocios suelen clasificarse en dos grandes grupos: a) aquellos que apuntan principalmente a vender productos al consumidor final; y b) aquellos que venden a otras empresas de manera que forman parte de una cadena de valor más extensa hasta el consumidor final.

En general, las decisiones de compra del primer grupo están más relacionadas con aspectos subjetivos que tienen que ver con los deseos, sensaciones y motivaciones de origen psicológico y/o social; mientras que los segundos compran sobre una base más racional que intenta maximizar el beneficio en términos de precio, calidad y servicio.

Los clientes pueden ser muy variados y el desafío es encontrar atributos comunes que permitan su segmentación en grupos más pequeños, para definir la estrategia comercial óptima.

Sin embargo, aun dentro de estos grandes grupos, los clientes pueden ser muy variados y el desafío es, precisamente, encontrar atributos comunes (tamaño, alcance geográfico, características demográficas, capacidad económica, etcétera.), que permitan su "segmentación" -o clasificación homogénea- en grupos más pequeños, para definir la estrategia comercial óptima.

Para ello, se recomienda:

- Analizar los rasgos, características, preferen-

cias, necesidades y deseos de los potenciales clientes.

- Identificar los criterios y patrones de compra.
- Analizar los distintos usos del bien o servicio.
- Detectar las características de mi producto que los clientes más valoran.
- Establecer la posición de mi producto en relación a los competidores.

Asimismo, las necesidades, gustos y deseos de los clientes -dentro de un mismo segmento- no son inmutables, sino que se renuevan, transforman y complejizan con el paso del tiempo.

El modelo de negocio debería prestar principal atención a los diferentes canales de llegada a los clientes. Pero, también, la llegada a: a) el consumidor o usuario, que es quien consume o utiliza el producto o servicio, pero no necesariamente quien lo paga; y b) el influenciador o referente, que es quien recomienda, aconseja o cuya opinión es tenida en cuenta por mi potencial cliente para comprar determinado producto.

El modelo de negocio implica, también, definir un sistema de distribución comercial lo suficientemente accesible, como para que un potencial cliente pueda comprar mis productos y/o servicios, sin dedicar en el acto de compra más esfuerzo del que está dispuesto a hacer o al menos del que se requiere para comprarle a la competencia.

La selección de los canales de distribución comercial -directos e indirectos- es una de las decisiones estratégicas más importantes de un emprendimiento, porque condiciona todos las demás variables comerciales (precios, condiciones de pago, promociones, comunicación, etcétera.). Y, una vez desarrollado el canal de distribución, el emprendimiento se compromete, por lo general, a relaciones contractuales complejas y de largo plazo con terceros.

En general, se habla de venta directa cuando la comercialización y la transmisión de la propiedad de los productos, se efectúa al cliente directamente por el propio emprendimiento. En cambio, la venta indirecta implica una "intermediación" comercial -distribuidores- entre el emprendimiento y el cliente.

Además, el modelo de negocio involucra definir los canales de comunicación del emprendimiento. Ello apunta a desarrollar las estrategias de: a) publicidad: "cómo me doy a conocer", es decir la creación y gestión de la imagen del emprendimiento, de los productos y su respectivo posicionamiento ; b) promoción: "cómo atraigo más clientes y/o desplazo competencia" es decir cómo estimulo al cliente y al canal de distribución y c) relaciones públicas: "cómo quiero que la sociedad me perciba", es decir cómo me relaciono con los actores externos (consumidores, clientes, proveedores, inversores, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, etcétera.) y los internos (socios, gerentes y trabajadores del emprendimiento). Lo importante es considerar que "siempre que no se presta atención a un cliente, algún competidor lo hará".

2) Los proveedores

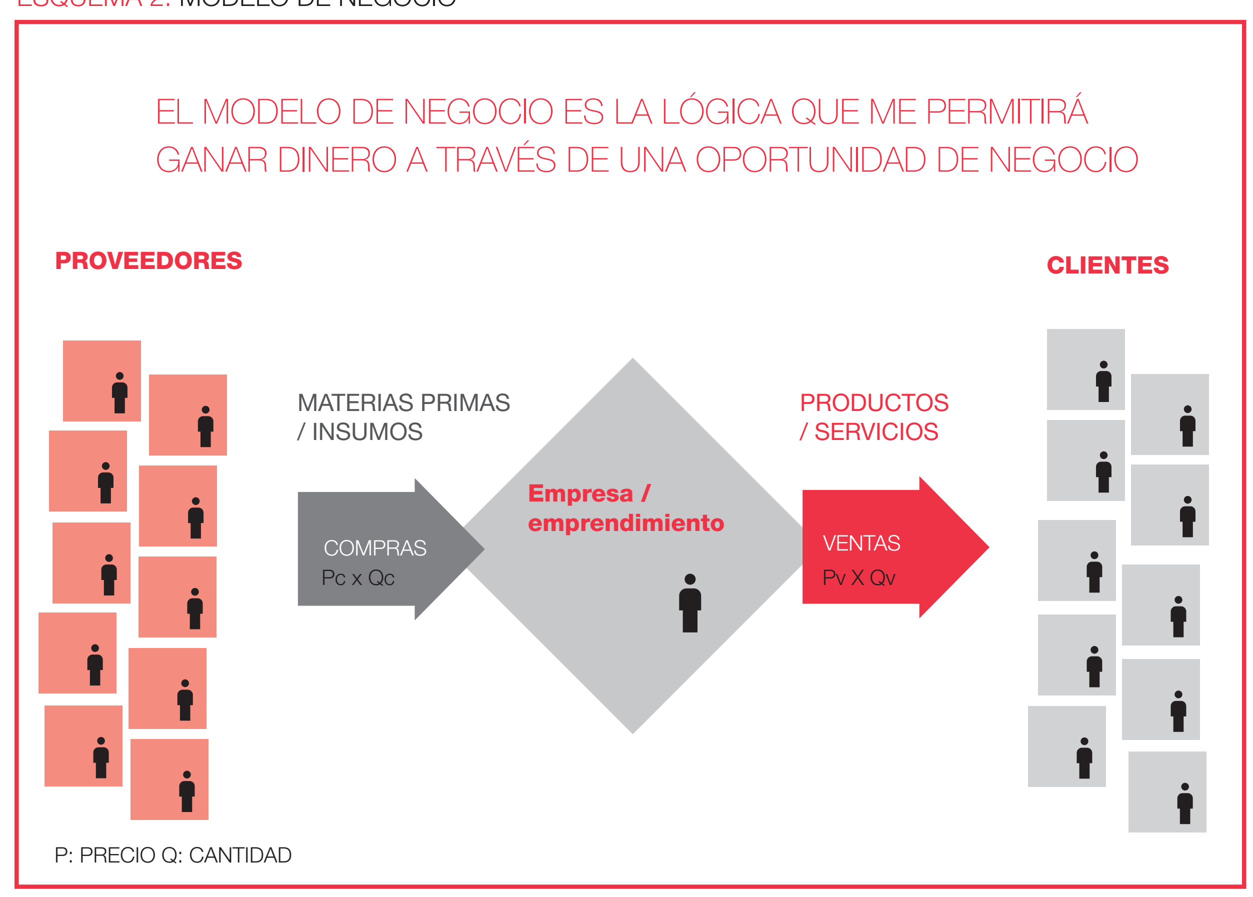
Siempre que no se presta atención a un cliente, algún competidor lo hará.

Los proveedores son aquellos agentes -individuos, emprendimientos, empresas, etcétera.- que nos abastecen de productos y/o servicios necesarios para brindar mi oferta a mis clientes. Cabe señalar que "una parte fundamental del valor aportado a mis clientes es siempre generado por mis proveedores".

Ahora bien, es necesario establecer las cosas que se pueden comprar y las cosas que se deben hacer internamente, sí o sí, para no perder el control del negocio. Por tanto, es fundamental determinar las actividades y tareas que constituyen la base o "corazón" de mi negocio y, por ello, no sería conveniente realizarlas en forma externa.

La identificación y selección de proveedores implica en primer término estimar los requerimientos de compras - materia prima, insumos, servicios profesionales o técnicos, etcétera. - necesarios para sostener un determinado nivel de actividad del emprendimiento. Luego, habría que determinar quiénes son capaces de proveer bienes y servicios al menor costo, con la calidad requerida, en las condiciones acordadas, y en el tiempo convenido. Aquí, es conveniente evaluar, también, aspectos que hacen a la "fiabilidad del proveedor", como: a) la permanencia en el mercado, b) la situación económico-financiera de la empresa, c) los controles de calidad que aplican, entre otros. Por último, sería recomendable tener opciones a), b) y c) de proveedores por cada una de las compras a realizar.

ESQUEMA 2: MODELO DE NEGOCIO



3) El emprendimiento

Una vez analizados los clientes y los proveedores, queda explicitar los límites del emprendimiento. Es decir, hay que definir las actividades y tareas que hacen a la base de mi negocio y que deben realizarse internamente. Además, establecer una determinada estructura capaz de realizar esas actividades aportando valor de forma sostenible.

Si bien se dice que todo emprendimiento debe organizar, administrar y gestionar cinco funciones básicas, a saber: 1) producción, 2) ventas, 3) marketing, 4) finanzas y 5) recursos humanos; lo ideal es comenzar definiendo la visión, misión, objetivos y valores que otorgan sentido al emprendimiento. Una vez terminado esto, se enumeran tareas y acciones que se alinean con los enunciados planteados. Por último, se va asignando la cantidad de recursos necesarios para sostener cada una de las funciones del negocio.

En paralelo, se avanza en la definición de la oferta: mis productos y/o servicios. Ésta debe brindar la mejor solución a una necesidad -o problema- de los potenciales clientes. Con independencia del origen -interno o externo, psicológico o racional- y sus características, la clave radica en que sea lo suficientemente importante como para que los clientes estén dispuestos a gastar su dinero en satisfacerla.

Además, este proceso conforme avanza, se vuelve iterativo. Porque se van corrigiendo las características y atributos de los productos y/o servicios en función de la información de los potenciales clientes, proveedores y ponderándolas, a su vez, por las capacidades del emprendimiento.

4) La monetización (o generación de ingresos):

Una vez analizados los agentes directos (clientes, proveedores y el emprendimiento en sí) queda profundizar sobre “la forma en que el modelo de negocios genera dinero”.

La generación de ingresos está compuesta por la combinación de elementos a) económicos, determinados por precios y cantidades y b) financieros, definidos por el sistema de cobros y pagos.

a) Los elementos económicos son mis costos y ventas (bienes y/o servicios) totales. El beneficio (o pérdida) está compuesto por la diferencia entre ambos. Costos y ventas pueden descomponerse, a su vez, en precios y cantidades, y partiendo de que los precios de mis costos ya están determinados por el mercado, nos queda definir los precios y cantidades de venta de mi oferta.

Ahora bien, la determinación del precio de mis

productos y servicios es importante porque:

1) Determina el beneficio y la rentabilidad de mi negocio.

2) Incide, vía sensibilidad precio, directamente sobre el volumen de ventas (nivel de actividad).

3) Establece el posicionamiento del emprendimiento, ya que condiciona a qué tipo de clientes se dirigirá, cómo se sitúa en el mercado y cómo se relaciona con tu competencia.

La determinación del precio de mi producto o servicio condiciona a qué tipo de clientes se dirigirá, cómo se sitúa en el mercado y cómo se relaciona con la competencia.

Por tanto, la determinación del precio de mi oferta debe equilibrar las variables de: costo (producción, comercialización, administración, financieros, etcétera.), percepción de valor (cliente) y precio de mercado (competencia).

Cabe preguntarse si existe una única estrategia de fijación de precios. Lamentablemente, la estrategia óptima va a depender del objetivo que se persiga y de las características -madurez y estabilidad- del nicho de mercado. En cuanto a los objetivos, el precio tiene un impacto directo sobre los beneficios y la rentabilidad del negocio. Además, marca el posicionamiento relativo de mi oferta en la mente del cliente. Por otro lado, el ciclo de vida del mercado juega un rol determinante para el grado de "conflictividad" o "rivalidad" entre los competidores. Así, en nichos más maduros, donde el crecimiento es lento, las posiciones establecidas entre los diferentes competidores -cuotas de mercado- son difícilmente modificables. En general, aumentar la propia cuota a base de reducir agresivamente los precios muy probablemente generará que los competidores dominantes adopten medidas defensivas, llegando en el extremo de fijar precios muy cercanos a los costos -incluso por debajo- forzando la salida de los jugadores más débiles financieramente. Por otra parte, en nichos de mercado donde se crece rápidamente es posible ganar cuota de mercado -adueñándose de una parte significativa del nuevo crecimiento- con precios similares a la competencia, pero enfocando la estrategia de crecimiento, principalmente, a las características "diferenciales" de mi oferta.

b) Los elementos financieros están condicionados por la modalidad y la temporalidad en que se realizan los cobros y pagos. Es decir, "no es lo mismo vender, que cobrar" o en otras palabras "hay que financiar lo que se vende". Es decir, existe lo que se denomina "ciclo de conversión de efectivo" que es el plazo que transcurre desde que se paga la materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta el cobro de la venta de dicho producto.

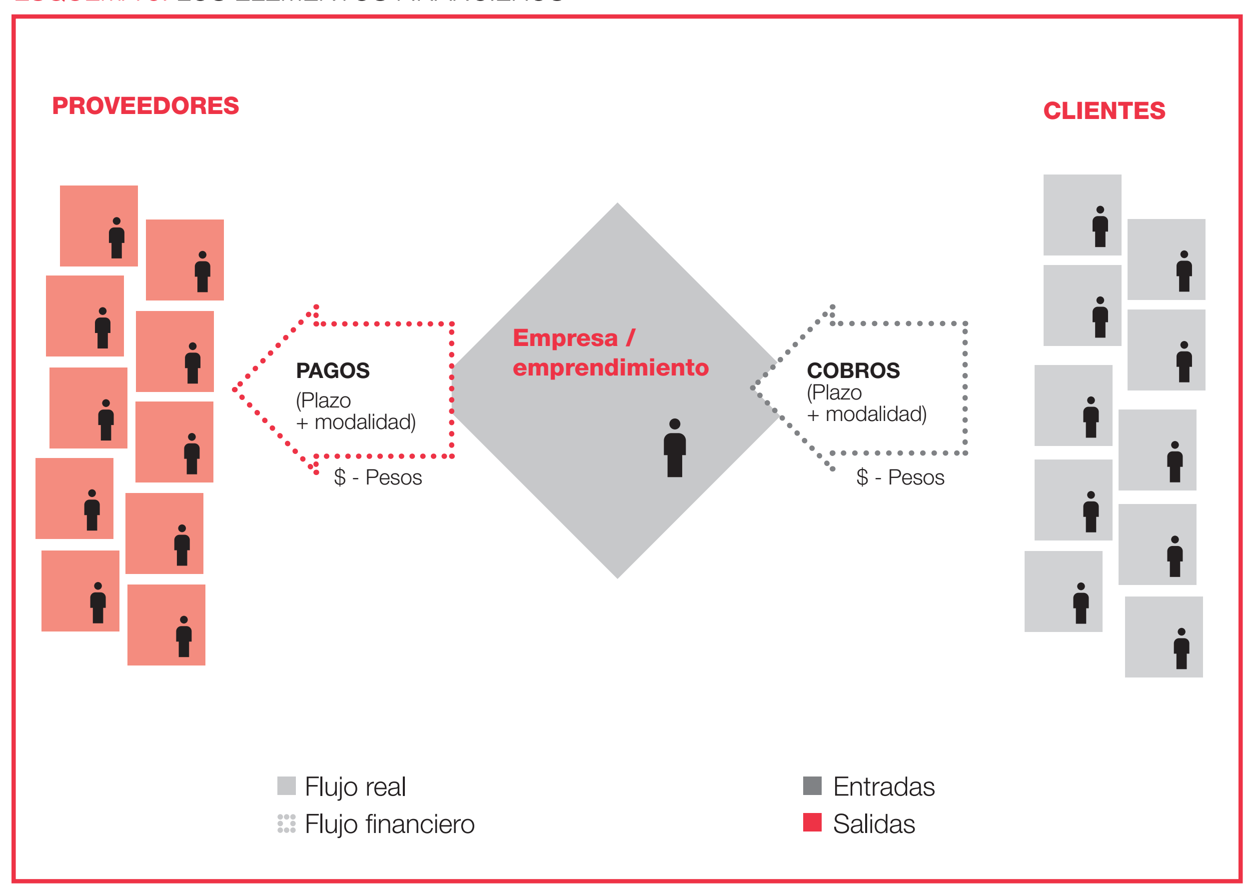
En primer lugar, se tienen que definir los plazos de pago y cobro (a la vista, días, meses, etcétera.) así como la modalidad cancelatoria (efectivo, transferencia bancaria, cheque, tarjeta, etcétera). La interacción entre ambas establece el riesgo "financiero" del negocio.

El plazo de pago puede hacer que tengas que financiar a tu proveedor, si debes desembolsar un adelanto para comenzar un trabajo; o al contrario, puedes utilizar a tus proveedores como una fuente de financiamiento si el proveedor te entrega el producto y puedes pagarlo tiempo después. Lo mismo ocurre con el financiamiento de tus clientes con los plazos de cobros. En el caso de los clientes es fundamental mantener un atento control sobre el nivel de morosidad "sostenible" sobre las ventas realizadas.

En cuanto a la modalidad cancelatoria, cada una de ellas tiene asociado costos específicos que pueden ser comisiones (tarjetas de créditos), impuestos (cheque o movimientos bancarios) o gastos de gestión (transferencias bancaria, medios de pago por internet). Es importante considerar que existe un costo financiero asociado a cada posición y cada forma de cancelación y esto, a su vez, repercute en la utilidad del negocio.

Por otro lado, en los negocios relacionados con productos, es necesario financiar un determinado nivel de "stock". El nivel de stocks varía estacionalmente en función de las previsiones de ventas y debería permitir mantener un margen de seguridad por demoras en aprovisionamiento y/o saltos puntuales en la demanda. Sin embargo, hay que considerar que el stock es dinero inmovilizado, por tanto la idea es mantener el mínimo nivel de stock de materias primas, productos en proceso y terminados, sin que se produzcan rupturas en la salida de los pedidos de clientes.

ESQUEMA 3: LOS ELEMENTOS FINANCIEROS



5. F O D A

> *"Conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla".*
>
> SUN TZU, ESTRATEGA MILITAR EN LA ANTIGUA CHINA

Una realidad ineludible del mundo de los negocios es que no estamos solos. En general, cada emprendimiento competirá permanentemente con otros agentes -individuos, empresas, etcétera- por la captación, provisión y retención de clientes con necesidades, problemas, gustos o deseos similares.

Ahora bien, ¿cómo puedo analizar la situación interna y externa de mi modelo de negocios?

Una herramienta sencilla, pero de gran utilidad, es la matriz F O D A, así llamada por las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permite combinar aspectos internos y externos que afectan concretamente a nuestro modelo de negocios.

Fortalezas y Debilidades: son las cualidades internas, propias y controlables por nosotros. Están asociadas a la idea, la empresa y los integrantes del grupo emprendedor.

Respecto a las variables a considerar, a nivel de la idea podríamos pensar en la viabilidad, perdurabilidad, grado de innovación, atractivo económico, escalabilidad, etcétera. En cuanto al emprendimiento tendríamos que hacer un análisis certero de la estructura interna en términos de cantidad y calidad de los recursos, su organización y su funcionamiento. Por último, del equipo emprendedor, los aspectos claves podrían ser sus conocimientos de la industria, de la tecnología y de los posibles clientes.

Las Fortalezas son los puntos más sólidos del emprendimiento. Se obtienen respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Qué se destaca de mi emprendimiento?
- ¿Cuáles son mis ventajas respecto a mis competidores?
- ¿Por qué me compran mis clientes?

Las Debilidades son los puntos más endebles del emprendimiento. Se pueden obtener respondiendo a las preguntas:

- ¿En qué falla mi emprendimiento?,
- ¿En qué aspectos estoy por debajo de mis competidores?
- ¿Por qué pienso que mis potenciales clientes no me compran?

Oportunidades y Amenazas son aspectos externos al proyecto -no controlables por nosotros- y tienen que ver con el entorno socio-político-económico, un enfoque más o menos intervencionista de parte del sector gubernamental y actitudes pro-empresa o no de los principales funcionarios públicos. También con características y tendencias del nicho de mercado, en cuanto a que éste sea expansivo, por ejemplo, la potencial presencia de grandes jugadores como posibles competidores y la expectativa de lograr ser dominantes en el nicho de mercado bajo consideración.

Las Oportunidades son los factores externos favorables al emprendimiento. Se definen a partir de preguntas como:

- ¿Por qué me compran mis clientes?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado a las que puedo dar respuesta?
- ¿Qué cosas puedo hacer que mis competidores no estén haciendo?
- ¿Qué cambios - socio-político-económicos - potencian mi modelo de negocios?

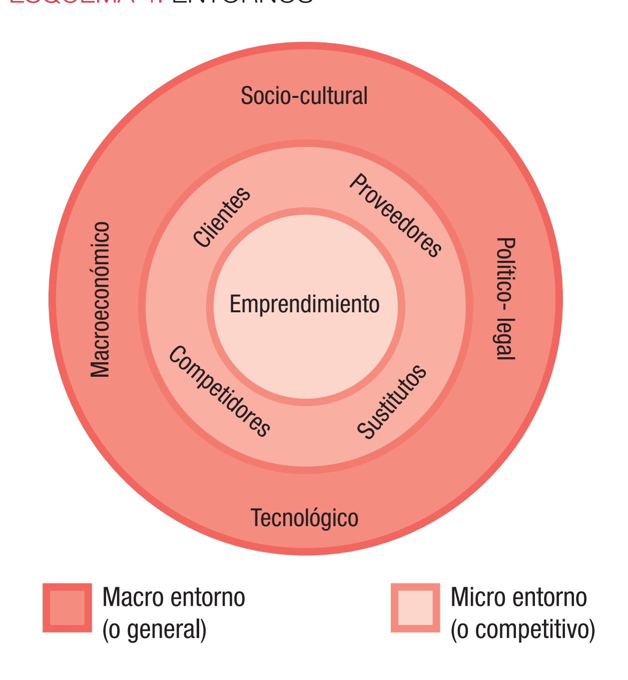
Las Amenazas son los factores del entorno que pueden suponer un peligro para el emprendimiento. Se identifican mediante la realización de preguntas como:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta el emprendimiento?
- ¿Qué tendencias pueden afectar negativamente a la evolución del negocio?
- ¿Qué cosas están haciendo mis competidores que no esté haciendo?
- ¿Qué nuevos competidores podría tener en el futuro?
- ¿Qué cambios -socio-político-económicos- entorpecen mi modelo de negocios?

¿Cómo puedo analizar el entorno?

En primer lugar definiremos al entorno como aquellos factores externos fuera de nuestro alcance, que afectan (o podrían afectar) el desempeño de nuestro emprendimiento.

ESQUEMA 4: ENTORNOS



Luego, dividiremos al entorno externo en dos grandes sub-entornos:

1) El macro entorno, o entorno general.

2) El micro entorno, o entorno competitivo.

Para el macro entorno las variables a considerar son: (Ver Esquema 4) .

En cuanto al análisis del micro entorno, existen varias técnicas siendo el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter[1] el más extendido. Básicamente, este modelo indica que el grado de competencia en la industria viene dada por cuatro fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

En este modelo interactúan factores de demanda, principalmente relacionados con los clientes y su poder de negociación. Además, la amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos implica cambios potenciales en el comportamiento de compra de nuestros clientes.

En cuanto a los factores de oferta, éstos tienen que ver con las características de la industria donde nos desempeñemos. Aquí los competidores actuales -y potenciales- y los proveedores son los que determinan la estructura de la industria.

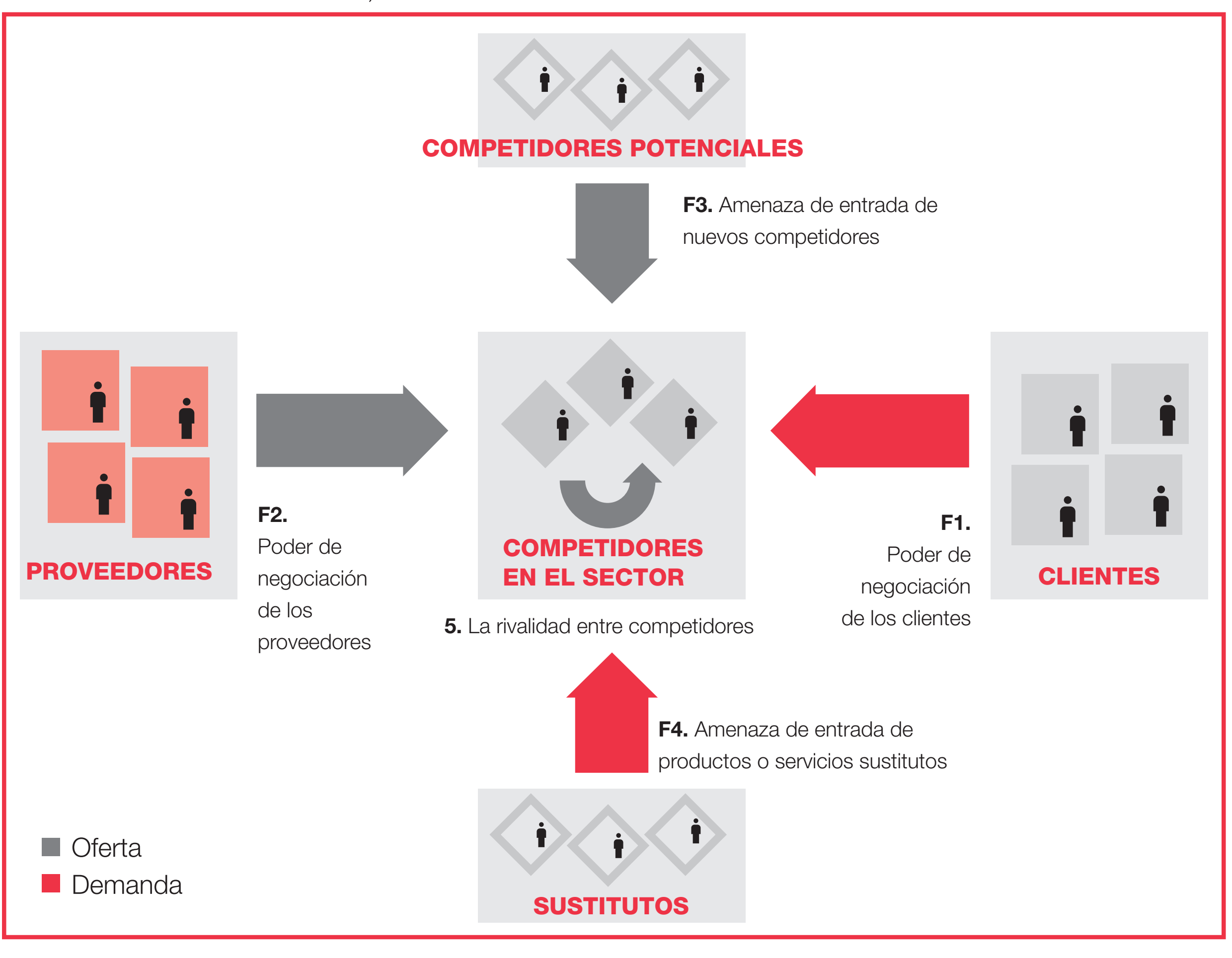
Así, las cinco fuerzas quedarían configuradas de la siguiente manera (ver Esquema 5):

[1] El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter apareció publicado por primera en 1979 en la publicación de la Harvard Business Review con el título de "How Competitive Forces Shape Strategy".

ESQUEMA 5: LAS 5 FUERZAS SEGUN MICHAEL PORTER

ENTORNO	FACTORES
SOCIO-CULTURAL	• Demográficos (Origen, estructura, distribución, etc.) • Calidad de vida • Nivel educativo • Conductas de consumo
MACROECONÓMICO	• Tamaño y evolución de la economía • Tasa de interés • Tasa de inflación • Nivel de ocupación
POLÍTICO LEGAL	• Seguridad jurídica • Estabilidad política • Política económico fiscal • Legislación específica (Laboral, medioambiental, sectorial, etc.)
TECNOLÓGICO	• Infraestructura de base (Comunicaciones, transporte, conectividad, etc.) • Disponibilidad de la tecnología apropiada • Disponibilidad del personal adecuado • Normas y niveles de calidad requeridos

ESQUEMA 6: COMPETIDORES, CLIENTES Y PROVEEDORES



F1. Poder de negociación de los clientes:

Los determinantes del poder de negociación de los clientes están relacionados con:

Tamaño y concentración del cliente: aquí lo importante es distinguir si los clientes son dominantes (o no) del nicho y si el grado de concentración es alto (o no).

Volumen de compra: si una determinada industria depende excesivamente de un único cliente, eso podría representar una gran debilidad para la industria. Asimismo, si porcentajes muy altos de la facturación de mi negocio dependen de las compras de un único cliente, esto podría ser un gran riesgo para nuestro negocio.

Sensibilidad del comprador al precio: si la sensibilidad precio es muy alta, ante pequeñas variaciones en el precio, las cantidades demandadas por el cliente varían significativamente.

Grado de dependencia de los canales de distribución: como se ha mencionado con anterioridad, los canales de distribución implican relaciones de largo plazo y que son relativamente difíciles de modificar en el corto plazo.

Disponibilidad de productos sustitutos: la presencia de productos sustitutos puede generar que los clientes disminuyan su demanda, reemplazando parte de sus compras por productos similares.

Costos de reemplazo de proveedor: la capacidad de reemplazo de un proveedor específico, dependerá de la flexibilidad del cliente a utilizar los productos y/o servicios de la competencia.

Información del comprador: para los clientes el hecho de estar permanentemente informado con respecto a las mejoras de productos, precios y condiciones de venta de la competencia implica un costo.

Posibilidad de los compradores de integración hacia atrás: una posibilidad es que un cliente decida "saltearnos" dentro de su cadena de valor comenzando a realizar internamente aquello que originalmente nos compraba a nosotros.

F2. Poder de negociación de los proveedores:

Los determinantes del poder de negociación de los proveedores son similares a los de los clientes y podrían enumerarse:

Tamaño y concentración de los proveedores: al igual que con los clientes, el hecho de que nosotros y nuestros competidores dependan de pocos proveedores de gran tamaño implica un relativamente bajo poder de negociación frente a ellos.

Volumen de compra: si una determinada industria depende excesivamente de un único proveedor, eso podría representar una gran debilidad para la industria. Asimismo, si porcentajes muy altos de nuestra oferta dependen de la incorporación de productos y/o servicios de un único proveedor, esto podría ser un gran riesgo para nuestro negocio.

Costos de cambio de proveedor: aquí aparece lo que se denomina "proveedor estratégico" sin quienes nuestro producto o servicio debería variar significativamente en sus características y/o calidad.

Grado de diferenciación de los productos del proveedor: en este caso, el valor de marca de determinado insumo es determinante para la percepción de valor de mi producto final.

Presencia de productos sustitutivos: se relaciona con las posibilidades técnicas y económicas de utilizar otros productos y/servicios en reemplazo de las compras a nuestros proveedores.

Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores: esto está relacionado con la posibilidad de que nuestro proveedor decida "saltearnos" en la cadena de valor y comenzar a proveerle directamente a nuestros clientes.

Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores: ésta surge ante la posibilidad de que un competidor decida comprar a determinado proveedor, limitando -o directamente eliminando- la posibilidad que venda sus productos y/o servicios a mí u otros competidores.

Información del proveedor: al igual que para los clientes, estar permanentemente informado les implica un costo.

Impacto de insumos en el costo o diferenciación de mi producto: esto implica que si una parte significativa de mi ventaja en costos o bien de la capacidad de diferenciación de mi producto depende de un único proveedor, esto representa una importante debilidad para mi negocio.

F3. Amenaza de nuevos entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes o nuevos competidores está en estrecha relación con la existen-

cia (o no) de barreras de entrada. En cuanto a las variables que impactan en las barreras a la entrada son:

Economías de escala: las economías de escala operan cuando el costo unitario de un producto se reduce en la medida que sus niveles de producción aumentan. Las economías de escala implican que existe cierto nivel de subutilización de los activos y/o recursos y que podrían optimizarse aumentando los niveles de producción. Si esta circunstancia está presente en toda la industria, las barreras a la entrada son relativamente altas, porque todos los jugadores intentarán aumentar la producción dejando poco margen para la entrada de nuevos competidores.

Diferenciación de producto: la existencia (o no) de productos claramente diferenciados -por ejemplo con fuerte identidad de marca- hace más difícil el ingreso de nuevos competidores.

Costos de cambio: cuando los costos de cambio para los clientes son altos, la probabilidad de ingreso de nuevos competidores es relativamente bajo.

Requerimientos de capital: en aquellas industrias donde las inversiones iniciales son relativamente altas o bien donde el tiempo de recupero es excesivamente largo, ambas constituyen una importante barrera de entrada.

Acceso a la distribución: como se mencionara con anterioridad, los canales de distribución implican relaciones contractuales de largo plazo que implican en muchos casos exclusividad.

Ventajas absolutas en costo: si por determinada circunstancia - localización, contratos de compra, exclusividad, etcétera.- existe una ventaja de costos; esto hace difícil el ingreso de nuevos competidores.

Ventajas en la curva de aprendizaje: en aquellos negocios donde el “saber hacer” juega un rol clave, los nuevos competidores deberán estar dispuestos a soportar los costos de aprendizaje.

Represalias esperadas: el ingreso de un nuevo competidor implica una potencial respuesta por parte de los jugadores establecidos. Esta respuesta puede ser más o menos agresiva y/o directa; pero sin duda traerá mayores costos para el recién ingresado.

Acceso favorable a materias primas o insumos: esto implica una barrera de entrada para nuevos competidores que deberán asegurarse el abastecimiento de materia prima o insumos a precios competitivos.

Tecnología de producto patentada: la existencia de una patente dará cierta protección al jugador innovador para recuperar los costos de desarrollo e investigación. Además, se asegura una clara ventaja de diferenciación al impedir la “imitación” de los nuevos ingresantes.

Políticas gubernamentales: puede darse la posibilidad de que las políticas gubernamentales generen barreras al ingreso de nuevos competidores. Una posibilidad es que el gobierno decida por razones políticas o estratégicas priorizar cantidad, tamaño u origen de empresas en determinada industria.

Retornos esperados (rentabilidad): este concepto se relaciona, básicamente, con la madurez de la industria en la que competimos. En general en industrias -o nichos nuevos- de alto crecimiento, no suelen existir inicialmente claros dominadores. Estos es así porque la demanda crece muy por encima de las posibilidades de la oferta y los márgenes son elevados. En otras palabras, “hay espacio para todos”. La situación contraria suele darse en las industrias -o nichos maduros- donde la demanda no crece -o incluso se reduce- y existen claros dominadores con grandes capacidades financieras. Aquí, los márgenes son pequeños y los retornos de nuevas inversiones son bajos. En otras palabras, “luchar para sobrevivir”.

F4. Amenaza de productos sustitutivos:

En general, los productos sustitutos son bienes o servicios que cumplen funciones iguales o similares. Por ejemplo, en el té y café, el algodón y poliéster, la carne vacuna o carne de cerdo, etcétera. En general, si los precios de los productos sustitutos caen en relación a los míos, mis clientes se verán tentados a comprar menos de mis productos en favor de los sustitutos. El impacto final estará determinado por:

Precios relativos de los productos sustitutos: en este punto es importante tener un panorama de los precios de los productos sustitutos. Esto incluye no sólo su valor actual, sino su evolución y posibles tendencias.

Costos o facilidad de cambio del comprador: nuevamente, habría que analizar que tan factible es que mi cliente sustituya mi producto por otros.

Propensión del cliente a sustituir: esto varía en función de cuán estratégico sea mi producto

para mi cliente y en su sensibilidad de precio.

Nivel percibido de diferenciación de producto: a menos diferenciación, mayor probabilidad de sustitución.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: se relaciona a la oferta disponible (o no) de productos con atributos y funciones similares al nuestro.

F5. Rivalidad entre los competidores:

Como se mencionara, la rivalidad entre los competidores indica el grado de competencia real en el mercado -o nicho específico-. Ésta se define por la interacción dinámica de las cuatro fuerzas mencionadas. En general, si para los nuevos entrantes, la existencia de barreras a la entrada era fundamental; las barreras a la salida son claves en el análisis de los competidores actuales. En este punto las variables relevantes son:

Crecimiento de la industria: aquí se debe considerar la tasa de crecimiento de la oferta y su tendencia. Si la oferta (industria) crece por debajo del crecimiento de la demanda (mercado), entonces la rivalidad será menor si se diera el caso contrario.

Número de competidores y participación en el mercado: en este punto se analiza si existen dominantes (o no) de la industria y qué cuotas de mercado posee cada uno de los jugadores.

Exceso de capacidad instalada: como se mencionara, el exceso de capacidad instalada, pude ser una importante barrera de entrada para nuevos competidores; pero, además, una importante barrera de salida para los jugadores actuales que intentarán recuperar las inversiones realizadas.

Diferencias del producto: si existe una clara diferenciación de producto, sería más complicado para el cliente cambiar mis productos por los de la competencia.

Identidad de marca: este concepto se relaciona con el anterior, en el sentido que una fuerte identidad de marca -asociada a la calidad, confiabilidad y eficiencia- dificulta el cambio sólo por precio de mis productos respecto de la competencia.

Costos de cambio: existen costos de reemplazo de mis productos por los de la competencia basados en razones técnicas, comerciales o contractuales. En la medida que éstos sean mayores, más difícil será el cambio.

Complejidad y asimetría de información: aquí, como en el caso de los clientes, el hecho de estar permanentemente informado respecto a las mejoras de productos, precios y condiciones de venta de la competencia implica un costo. En la medida que recopilar esa información sea más dificultoso -o costoso- menores chances tendremos de saber cómo mejorar la propuesta de mis competidores.

Barreras de salida: las barreras de salida son obstáculos que impiden o dificultan la salida de determinado mercado o nicho. Además, en muchos casos nos obliga a permanecer operando en la industria, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas. La presencia de estas barreras se relaciona con la existencia de:

Activos especializados: la existencia de activos específicos -bienes de capital o activos de almacenamiento- que tienen poco valor de liquidación y que probablemente sólo le sirvan a otros competidores.

Compromisos contractuales de largo plazo con clientes o proveedores: en este caso, los compromisos contractuales asumidos obligan a la empresa a permanecer más tiempo que el económicamente razonable. En estos casos, las empresas se esfuerzan por cubrir al menos sus costos variables.

Restricciones sociales y/o del gobierno: en general, la existencia de regulaciones laborales hacen significativamente costoso el cierre definitivo de un negocio; y también, la existencia de regulaciones sectoriales que impiden el cierre definitivo (por impactos económicos regionales o por la falta de producción en algún área que se considere estratégica: transporte, servicios públicos, etcétera.).

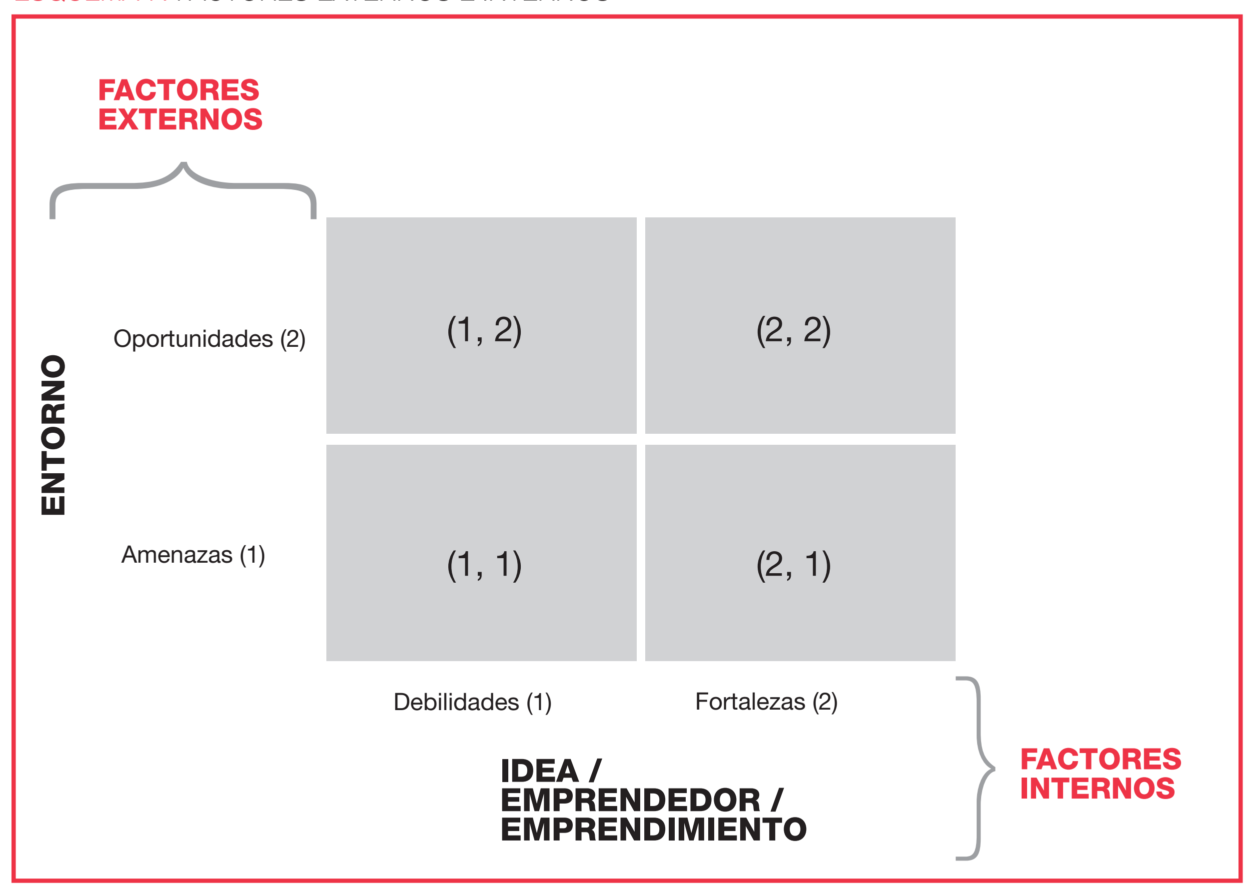
Barreras emocionales: en este caso, las empresas llevan un largo tiempo en el mercado, y más allá de que la salida esté económicamente justificada, se produce una resistencia emocional por parte de la dirección por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etcétera.

Matriz F O D A

El próximo paso consiste en relacionar las oportunidades y las amenazas con las debilidades y fortalezas.

Con el análisis cruzado de estos cuatro aspectos se podrá obtener una visión general del nego-

ESQUEMA 7: FACTORES EXTERNOS E INTERNOS



cio. Este análisis tiene gran utilidad para:

1. Hacer un diagnóstico de situación del emprendimiento (análisis de puntos fuertes y puntos débiles).
2. Realizar el análisis del entorno del emprendimiento (análisis de las oportunidades y amenazas).
3. Definir las posibles estrategias a adoptar para evitar los puntos débiles, superar las amenazas, potenciar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.

Una vez realizado el FODA propio, se recomienda realizar un FODA para cada uno de los principales competidores del emprendimiento. El conocer quién es y cómo actúa la competencia es tan importante como saber quién es el cliente. Por tanto, es importante saber quiénes son, cuántos son, cómo son, dónde están, con qué medios cuentan, qué oferta tienen, qué estrategias de promoción utilizan, etcétera.

Analizar cuáles son las ventajas y desventajas del negocio en relación con la competencia - directa e indirecta -, permitirá identificar mejor los puntos fuertes y débiles.

Para el análisis de la competencia se recomienda prestar especial atención a los siguientes aspectos:

1 - En producto/servicio, las variables como la calidad, garantía, diseño, marca y características son relevantes. Fundamentalmente, es importante saber qué percepción tiene el cliente -y el usuario- del producto/servicio propio y comparativamente con los otros productos competidores.

2 - En precio, por su parte, la lista de precios, descuentos, rebajas, períodos de cobro y créditos son las variables relevantes. En primer lugar, se aconseja investigar periódicamente la relación de precios entre los distintos productos de la competencia. Por otro lado, cuando existe un canal de distribución indirecto, es importante conocer las listas de precios tanto mayorista como minorista, y saber si se aplican descuentos, rebajas o bonificaciones específicas sobre los precios de ventas finales.

3 - En publicidad, es importante estimar las cifras invertidas en publicidad de tus principales competidores. Pero, además, es interesante conocer el posicionamiento de los productos de la competencia, y establecer el atractivo que dicho posicionamiento tiene para los usuarios.

4 - En distribución, los canales, cobertura, variedad, localización y transporte, son aspectos cruciales. Debemos saber qué canales de distribución usa cada uno de los competidores y si alguno usa varios, qué importancia tiene cada uno de ellos para él.

5 - En promociones, es importante saber qué promociones está realizando al canal de distribución y estimar qué margen aplica éste a cada uno de los productos. Además, hay que conocer qué promociones se aplican al consumidor.

6 - En fuerza de ventas, es conveniente saber qué tipo de vendedores tiene cada competidor, cuántos productos tiene que vender, cuál es su área de cobertura y cuántos vendedores tiene para llevarlo a cabo.

El análisis de estas variables nos dará, por un lado, un mejor diagnóstico de cómo estamos parados frente a las propuestas de la competencia y, por otro, tener mejor conocimiento del valor diferencial de mi oferta para los clientes.

Bibliografía

- Alex Osterwalder & Yves Pigneur (2009). *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”*. Self Published, Amsterdam, The Netherlands.
- Michael Porter (1988). *“Estrategia Competitiva”*, Editorial CECSA. México.
- Pastor Ignacio De la Vega García (2008): *“El plan de negocio: Analizando la viabilidad de un proyecto empresarial”*, IE Business School, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa, Madrid, España.
- Peter Drucker (1993). *“La Gerencia De Empresas”- Cap. 6: "Cuál es mi negocio y cuál debería ser*" - , Ed. Sudamericana, CABA, Argentina.
- Programa URB-AL de la Unión Europea (2007) - Proyecto "*Las nuevas tecnologías como herramienta de consolidación y apoyo a las microempresas*" - Barcelona Activa y las ciudades europeas de Bilbao y Roma y las ciudades latinoamericanas de Buenos Aires y La Plata en Argentina, Montevideo en Uruguay, y Santiago de Chile y El Bosque en Chile.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- [ ] Siempre es conveniente tratar de identificar **oportunidades de mercado**, tantas como sea posible.

- [ ] Las oportunidades no suelen ser producto de un momento de iluminación, sino la consecuencia de una **tarea metódica y ordenada de investigación y exploración**.

- [ ] Es importante analizar la **factibilidad** de una idea en todos sus aspectos.

- [ ] Los **clientes** son quienes validan día a día el modelo de negocios propuesto.

- [ ] Las probabilidades de definir un modelo de negocios exitoso, se incrementan conforme aumenta el **conocimiento sobre los clientes**.

- [ ] El modelo de negocios debe prestar principal atención a los **canales de comunicación** del emprendimiento **y de llegada** a los clientes.

- [ ] Es aconsejable comenzar un emprendimiento definiendo la **visión**, **misión**, **objetivos** y **valores** que le otorgan sentido.

- [ ] La matriz FODA nos permite analizar la **situación interna y externa** de nuestro modelo de negocios.

- [ ] Conocer quién es y cómo actúa **la competencia** es tan importante como saber quién es el cliente.

- [ ] Es aconsejable **analizar las ventajas y desventajas** de nuestro proyecto en relación a la competencia.



3.
Planifico, luego avanzo

Cómo empezar a diseñar el negocio propio

La interdependencia. La gestión del negocio.
Las ventajas competitivas. Los recursos necesarios.
El equipo emprendedor. Recursos humanos.
Inversión inicial. Precio de venta.

MARIO SPINA

Introducción

Una planificación que se precie de tal necesita de objetivos, porque sin ellos no hay plan posible. Una vez definidos esos objetivos se podrán plantear las estrategias a seguir, y luego las tácticas específicas para resolver esas estrategias, y así lograr los objetivos.

Para poder empezar a pensar en esos objetivos es recomendable hacerlo por el largo plazo. Por ejemplo, plantearse dónde se quiere estar dentro de cinco años. En este punto es aconsejable pensar en objetivos de máxima, dejar volar la imaginación y el deseo, y no atarse a esquemas y pensamientos que limiten el crecimiento. Hay que tener en cuenta que los temores y los límites son producto de la mente, y que si una persona se plantea desafíos, y trabaja en pos de ellos, es factible que los alcance.

> *"...somos lo que somos y a la vez*
> *somos lo que hacemos*
> *para cambiar lo que somos"*
>
> EDUARDO GALEANO

El emprendedor podría decir, por ejemplo -siguiendo con esta línea de pensamiento-, que dentro de cinco años desea estar comercializando sus productos en el mercado latinoamericano. Una vez planteado este objetivo a largo plazo reconocerá, de manera natural, los pasos necesarios y lógicos a cumplir para lograrlo.

Siguiendo con el ejemplo, se podría decir que para llegar al mercado latinoamericano en un lustro, será necesario durante el cuarto año comenzar a contactar clientes en esos países, interiorizarse de lo necesario para exportar, y resolver la logística. Para llegar a este punto, hacia fines del tercer año deberá comercializar en el territorio nacional -lo cual le permitirá establecer la base financiera necesaria para el próximo paso- y, por lo tanto, durante ese período deberá establecer contactos comerciales en esas zonas. Por lo tanto, hacia fin del segundo año ya se debería estar comercializando en forma local, con clientes habituales. Y a fines del primer año, se debería contar con productos, una marca registrada, una página web desarrollada y con las áreas administrativa, contable y legal en funcionamiento.

Por lo tanto hoy, al inicio, deberá pensar una marca, diseñar sus productos, contactarse con un contador, decidir cuáles serán sus canales comerciales, buscar proveedores e investigar el mercado. ¿Parece mucho? Sí, es mucho. Por ese motivo es que se requiere de una planificación detallada, con objetivos claros y definidos, con plazos establecidos y con responsables asignados a cada etapa del proceso.

Además, si lo pensó, escríbalo. Porque todos tenemos ideas, algunas sencillas, otras geniales. Esas ideas muchas veces duran el tiempo que las puede retener nuestra memoria, y luego se pierden, sencillamente porque no quedan escritas. En esta instancia del desarrollo del proyecto de negocio se debe tomar conciencia de la importancia de escribir esas ideas: el papel -o la computadora- serán los aliados necesarios. Quizás un cuaderno amigable y una buena estilográfica ayudarán en este proceso, porque ese cuaderno lo puede acompañar siempre, y de ese modo un viaje, un rato de espera en un banco o en un consultorio, podrán ser aprovechados para ir escribiendo lo que planea. La planificación necesita de la escritura, van de la mano, son inseparables.

1. La interdependencia

Nadie está solo. En soledad es casi imposible desarrollar un negocio. El emprendedor no está solo, alrededor de él y su empresa hay un mundo. Un mundo rodeado de oportunidades y amenazas, un mundo en el que habitan otros seres con necesidades y deseos afines. Un mundo al cual se le pueden ofrecer, y pedir, cosas. Un mundo que depende de sus habitantes para desarrollarse. Un mundo repleto de posibilidades, afinidades y diferencias.

Ese mundo es interdependiente, en él todo se relaciona, todo lo que se construye es a partir de esfuerzos compartidos. El mundo del emprendedor es ése, y como habitante de ese mundo tiene que desenvolverse de acuerdo a las expectativas puestas en él.

Ser ético, estar dispuesto a colaborar con las necesidades de colegas, ofrecer productos de calidad, ser responsable en el buen uso de los recursos, buscar la sustentabilidad, trabajar por un comercio justo y pensar en el otro, podrían ser valores a desarrollar en la búsqueda de esa interdependencia.

Los emprendedores son individuos independientes. Saben que quieren trabajar por su cuenta, desean hacerlo para no depender de empleadores, para no recibir órdenes, para contar con su propia independencia económica o para lograr la realización personal y profesional. Pero lo que el

Si otros ganan gracias a las ganancias del emprendimiento propio, el crecimiento de la empresa será sustentable en el tiempo, la clave será agregar valor en esa cadena productiva y ser líder en un determinado eslabón de la misma.

emprendedor tiene que comprender es que, además de desear ser independiente, deberá habituarse a ser interdependiente.

Puede ser que se empiece de manera unipersonal, que la idea original del emprendimiento sea de una persona y que ella decida ponerla en práctica. Pero indefectiblemente tendrá que relacionarse, deberá buscar recursos humanos que lo complementen y que trabajen con objetivos comunes, para que esa idea se convierta en una realidad, en un emprendimiento, en una empresa.

El éxito del negocio también dependerá de otros jugadores del mercado, de emprendedores que siguen un camino similar al propio. Una vez identificados los competidores de los que hay que diferenciarse, es recomendable buscar aquellos interlocutores que complementen al emprendimiento. Si otros ganan gracias a las ganancias del emprendimiento propio, el crecimiento de la empresa será sustentable en el tiempo, la clave será agregar valor en esa cadena productiva y ser líder en un determinado eslabón de la misma.

La historia previa del emprendedor, y de su equipo de trabajo, será un respaldo importante para definir el camino y la permanencia del negocio. Sirva el caso de Apple, en el modo en que Steve Jobs aportó para la construcción de esa marca y en su posicionamiento a nivel global. Sin dudas Apple no habría sido lo mismo sin Jobs, quizás hubiera sido más grande, o más chica, pero seguramente no sería igual a lo que es.

2. La gestión del negocio

Si hablamos de desarrollo emprendedor, podemos definir como gestión al conjunto de actividades que hacen posible que un emprendimiento se desarrolle, mejore la productividad, las ventas y la competitividad.

Si la gestión cumple los objetivos planteados, ese emprendimiento crecerá y se consolidará en el tiempo. En caso contrario, cuando la gestión fracasa, el emprendimiento también lo hace y con él se esfuman los sueños del emprendedor. Por esto, quien se ocupa de la gestión de la empresa tiene que ser el propio emprendedor, pues sólo él sabe hacia dónde quiere ir y hará lo necesario para lograrlo.

Estos objetivos se plantean, se desarrollan y se fundamentan en el Plan de Negocios de la empresa.

El día a día

Una vez que se definen los objetivos, llega el momento de ponerles plazos, decidir en qué momento deberá cumplirse cada uno de ellos. Los objetivos sin fecha establecida no sirven de nada, solo generan distracciones.

Si, como vimos en párrafos anteriores, se decide que para el tercer año se tiene que estar comercializando a nivel nacional, hay que decir explícitamente -escribirlo- en qué momento de ese año este hecho debería ocurrir. En este caso se dijo que a fin de año, o sea diciembre del tercer año de desarrollo de la empresa.

Es conveniente aclarar que en esta instancia el emprendedor planifica, decide cuándo deberían suceder determinados hechos puntuales, por lo tanto está proyectando. Dichas proyecciones deberán ser planteadas a partir de investigaciones, de datos estadísticos del sector, de relevamientos de proveedores y de canales de distribución. La realidad puede arrojar resultados diversos, por ejemplo que un objetivo determinado se cumpla antes, después o nunca. Para que ese resultado sea lo más cercano al planteo inicial se tienen que desarrollar mecanismos de seguimiento y control de cada una de las instancias.

Siguiendo con el caso planteado (que para diciembre del tercer año se tiene que estar comercializando a nivel nacional), durante ese año se deberán cumplir una serie de actividades específicas, entre otras: haber contactado potenciales clientes, tener definidos mecanismos de envío de la mercadería y resuelta la modalidad de cobranza, conocer la potencialidad del mercado y si el mismo se maneja con períodos estacionales (si lo que se venden son buzos de polar es muy probable que la demanda sea muy grande durante los meses previos al invierno y casi nula en primavera).

Para verificar el cumplimiento de cada uno de los pasos se puede confeccionar una planilla que in-

cluya ítem, plazo y nombre del responsable. Periódicamente se controlará el estado de la misma para detectar potenciales puntos de conflicto y, gracias a ello, poder reaccionar a tiempo.

Un objetivo que no se cumple es una fuente de conflictos a futuro. La suma de este tipo de conflictos puede conducir al fracaso de la planificación y, por ende, de la empresa.

Si un barco se hace a la mar, y en el recorrido que el navío debe realizar para llegar a destino hay definidas tres paradas, el capitán no puede olvidarse de ninguna de ellas, o ignorarlas de forma arbitraria, sencillamente porque el combustible y los víveres necesarios para llegar a destino no serán suficientes. Lo que sí puede redefinir ese capitán son los puertos en que se detendrá, basándose en su experiencia previa y en las condiciones del viaje. Pero las tres paradas se deberán cumplir.

Del mismo modo el emprendedor deberá supervisar el cumplimiento de los objetivos planteados, siguiendo las estrategias definidas y aplicando tácticas específicas para arribar al fin buscado. Pero como se vive en un mundo en movimiento, con variables externas e internas que en muchos casos pueden hacer tambalear cualquier tipo de planificación, la habilidad del emprendedor para el manejo de situaciones inesperadas y su capacidad de improvisación serán también determinantes. Estas habilidades se ejercitan, nacen de la gimnasia diaria del rol gerenciador y del desarrollo de los distintos escenarios posibles a partir de planificaciones alternativas (el famoso Plan “B” por si el original falla).

De nada sirve ser los mejores en algo si el consumidor no logra percibirlo.

La capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, y la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades, son algunas de la ventajas que las PyMEs tienen frente a las grandes empresas. Por eso es imprescindible que el emprendedor esté atento a su entorno, desarrollando la capacidad de actualizar permanentemente el F.O.D.A. de su empresa (ver capítulo 2 de este *Manual*) para poder decidir si aprovecha, o no, esas nuevas variables externas y cómo lo hace a partir de sus fortalezas y debilidades.

3. Las ventajas competitivas

Productos, servicios ¿qué los diferencia?

En este capítulo se habla de empresas que desarrollan productos, por lo tanto es necesario acercar una posible definición sobre este concepto: un producto es lo que se puede ofrecer a un determinado mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Partiendo de este concepto, podríamos dividir a los productos en dos grandes grupos. Los bienes que son tangibles (productos físicos) y por lo tanto se pueden acumular (ropa, libros, comida…) y los servicios que son intangibles, se producen y consumen al mismo tiempo (costura, plomería, masajes…). Con este concepto definido será más sencilla la comprensión de lo que se irá desarrollando en estas páginas.

Ser diferentes y especializados

Cuando una empresa tiene una característica diferencial que le permite obtener mejores beneficios respecto a su competencia se dice que posee una ventaja competitiva. Para que este hecho se cumpla dicha característica debe ser sostenible en el tiempo, apreciada y reconocida por los clientes. De nada sirve ser los mejores en algo si el consumidor no logra percibirlo.

Si el emprendimiento logra desarrollar una ventaja competitiva será diferente a la competencia y, por lo tanto, podrá obtener mejores beneficios económicos por los productos que ofrece. Cuando el competidor hace propia alguna de estas características diferenciales deja de ser una ventaja competitiva, ya que si dos productos tienen la misma característica, ésta se convierte en una parte más del producto.

Se puede citar como ejemplo las pizzerías. En algún momento a algún comerciante del sector se le ocurrió ofrecer entrega a domicilio sin cargo, en ese momento ésta fue su ventaja competitiva. Al día de hoy es casi imposible tener una pizzería y no ofrecer ese servicio, de forma gratuita, como un atributo estándar del producto.

Desarrollar una ventaja competitiva quizás necesite de un trabajo complejo de desarrollo, pero el resultado deberá ser más que simple para que el usuario, o el consumidor, lo comprenda y lo asimile de forma rápida.

Siguiendo el ejemplo del *delivery* de pizzas, desarrollar el servicio requiere de diversos temas a resolver: adquirir un vehículo, contratar a una per-

sona, contratar un seguro de vida para el chofer y otro para el vehículo, dotar a ese vehículo de lo necesario para que las pizzas lleguen calientes y en buen estado, contar con una (o varias) líneas telefónicas con personal para que las atienda, organizar la producción y las entregas (en determinadas horas del día toda la gente quiere comer ya, no desean esperar), promocionar el servicio con folletos e imanes para heladeras, definir radios de entrega, y muchos otros. Quizás lo más sencillo sea fabricar la pizza, pero lo que el cliente busca no es sólo una pizza, sino además que ésta llegue caliente y en buenas condiciones a su casa y así poder desentenderse del tema. Así de simple para el cliente y así de complejo para el emprendedor.

Otro ejemplo: se podría tratar de entender cómo funciona un buscador de internet (por ejemplo Google), habría que ser ingeniero en programación para comprender los algoritmos, el desarrollo llevó años, diversos recursos y un gran equipo de trabajo. El usuario tan solo escribe en ese buscador lo que quiere saber, lo que pasa por dentro no le importa. Algunas de las ventajas competitivas de este buscador son la inmediatez y el alcance de las búsquedas, lo que el usuario quiere y cuando lo quiere, como lo logra el sistema es tema de Google.

Necesidades y deseos

Los consumidores compran según sus necesidades y sus deseos. Ambos procesos comprenden aspectos diferenciados, y en muchos casos esta diferencia es muy marcada.

El ser humano tiene la necesidad de vestirse, para abrigarse, para no sentirse desprotegido, para participar en situaciones sociales. Si una persona compra su ropa siguiendo solamente sus necesidades, cualquier prenda que lo cubra servirá a esos fines.

En cambio, si esa misma persona desea verse bien vestido, a la moda, cómodo o diferente, la compra será resuelta a partir de sus deseos.

Entre estas dos actitudes puede haber una gran diferencia en los precios de los productos adquiridos, por ejemplo un pantalón de jean. Hoy -marzo de 2013 en Buenos Aires- se consiguen pantalones de jean a partir de $100, los cuales podrían satisfacer la necesidad de vestirse; los de marca pueden superar holgadamente los $500, éstos sin duda serán elegidos a partir de los deseos propios del consumidor. En ambos casos los costos de producción puede que no sean muy diferentes, lo que sí será mayor es el margen de utilidad de quien logra imponer una marca, un diseño, su calidad. Ésa será su ventaja competitiva, por eso será diferente.

La búsqueda de la ventaja competitiva

Una vez confeccionado el Análisis FODA del emprendimiento y de los productos ofrecidos, o a ofrecer, se estará en condiciones de reconocer las fortalezas propias y las oportunidades del mercado. Con estos resultados se puede desarrollar alguna de las posibles ventajas competitivas.

Partiendo de lo propio, de lo interno, un ejemplo posible podría ser el caso de que el emprendedor sea diseñador, y entre sus fortalezas se encuentre justamente el dominio de esta disciplina, una posible ventaja competitiva podría desarrollarse a partir de la aplicación de sus conocimientos profesionales al servicio del emprendimiento y sus productos, ofreciendo un producto distinto gracias a la aplicación del diseño en la cadena de valor.

Si, en cambio, se parte del análisis de lo externo, desde la observación de las oportunidades del entorno, la ventaja competitiva podría pensarse de acuerdo a las necesidades de los usuarios o consumidores de ese tipo de producto.

Lo que ofrece un negocio, y cómo lo ofrece, provoca en el público un efecto de resonancia.

Son dos posibles enfoques, el primero desde lo que se conoce y el segundo desde las necesidades del mercado. En el primer caso se deberá confrontar la ventaja competitiva a desarrollar con las oportunidades de negocio de ese mercado, ya que el emprendimiento puede ofrecer algo muy innovador, pero si el consumidor no lo percibe, o no lo necesita o desea, puede resultar en un fracaso.

Y es aquí donde es importante establecer las pautas para comunicar esa ventaja, para que llegue a los potenciales usuarios o clientes y esa comunicación surta el efecto esperado y se transforme en ventas.

Lo que ofrece un negocio, y cómo lo ofrece, provoca en el público un efecto de resonancia. Esta resonancia podrá ser diferente en cada uno de los receptores, pero casi siempre producirá algún efecto. Para algunos será casi nulo, para otros muy intenso. Justamente entre esos receptores que reciben el mensaje de manera intensa es donde se

Los recursos necesarios para comenzar con un emprendimiento son mucho más que el dinero, éste es tan sólo un medio para acceder a algunos de esos recursos.

encontrarán los potenciales clientes, ellos serán los que se interesen respondiendo al estímulo emitido y transformando esa energía en acción. Esta acción se reflejará en algunos casos en ventas efectivas, otros retransmitirán el mensaje a sus conocidos, otros serán compradores a futuro, todos ellos se convertirán en una parte importante del trabajo de fidelización de la marca y colaborarán -a veces a conciencia, otras sin saberlo- al desarrollo de la cadena comercial de la empresa.

En la actualidad, y gracias a las tecnologías digitales, este hecho se convierte en una estrategia en sí misma a tener muy en cuenta en la etapa previa al lanzamiento y durante todo el desarrollo productivo y comercial.

Durante todo el desarrollo del emprendimiento, la investigación de mercado será decisiva, ya que a partir de ella se podrá realizar la planificación en base a datos reales, que, una vez procesados, se conviertan en el conocimiento necesario para la toma de decisiones.

4. Los recursos necesarios
El dinero no es todo

Cuando se menciona la palabra recursos es común que aparezca, como sinónimo la palabra dinero. Sin embargo, los recursos necesarios para comenzar con un emprendimiento son muchísimos más que el dinero, éste es tan solo un medio para acceder a algunos de esos recursos.

El *Diccionario de la Real Academia Española*, en su séptima acepción, dice sobre la palabra recursos: conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Se podría definir entonces como recursos a aquellos elementos que se necesitan para desarrollar un emprendimiento, por ejemplo el conocimiento, el equipo emprendedor, las fortalezas, las redes, la tecnología y la maquinaria, la materia prima y los insumos, los servicios relacionados y el lugar físico.

Los recursos, junto al equipo de trabajo y a la oportunidad de negocio, componen los tres pilares del desarrollo de emprendimientos proactivos.

Por supuesto que si se dispone de dinero, casi todos los recursos necesarios pueden adquirirse (comprando, alquilando o contratando). Pero ¿qué pasa cuando el dinero no alcanza? La respuesta es sencilla: hay que salir a buscar esos elementos.

Entender que lo que se necesita para llevar el emprendimiento adelante alguien lo puede tener disponible, muchas veces de forma ociosa, ayudará al inicio de la búsqueda.

La búsqueda de recursos es una habilidad que el emprendedor debe desarrollar, es mucho más que una de las tantas actividades a llevar adelante. Imprentas que realizan convenios con editoriales, las cuales compran una máquina determinada, y que luego el taller impresor les paga con trabajo; talleres de costura que agrupan a costureros con máquinas propias; diseñadores que comparten su espacio de trabajo con otros profesionales; procesos asociativos para producciones específicas entre diversos profesionales; o redes de contactos a través de instituciones son algunos ejemplos que demuestran que cuando realmente se quiere encontrarlos, los recursos pueden estar más cerca de lo que se piensa.

Agudizando el ingenio, pensando distinto y de forma proactiva, se puede acceder a esos elementos necesarios sin pensar en el dinero como obstáculo, sobre todo en las instancias iniciales de un emprendimiento.

¿Para qué se necesita lo que se necesita?

Cuando se plantea la lista de los recursos necesarios para comenzar con un emprendimiento es el momento de decidir qué tareas y qué procesos productivos se realizarán internamente, y cuáles podrían ser tercerizados.

Tercerizar una parte, o la totalidad, de la producción es una alternativa a tener en cuenta, ya que esto posibilita acotar las necesidades del emprendimiento. En ese caso uno de los recursos más importantes -además de los humanos- serán los proveedores que harán posible obtener productos de calidad constante y con entregas en tiempo y forma. Por lo tanto, el desarrollo de una red de proveedores será uno de los desafíos a construir.

Quienes decidan realizar todas las tareas productivas de forma interna tendrán que plantear las

El producto final es el resultado de un proceso (cadena de valor) en la cual participan proveedores, recursos propios y clientes. Esto acercará al emprendedor a la comprensión de la realidad del mercado.

necesidades de recursos tecnológicos y humanos a partir de medir las distintas etapas de crecimiento, en este caso el desafío comprenderá el hecho de poder asignarle a cada proceso el tipo de tecnología (máquinas, *software*, insumos, y conocimientos) y la persona adecuada para el trabajo.

Comprender que el producto final es el resultado de un proceso (cadena de valor) en la cual participan proveedores, recursos propios y clientes acercará al emprendedor a la comprensión de la realidad del mercado. Quien pueda visualizar, y entender, esa realidad hará una diferencia con los potenciales competidores que no logren desarrollar dicha cadena productiva.

¿Y cuándo se lo necesita?

Al momento de planificar el inicio, y desarrollo, de un emprendimiento comercial es habitual que el emprendedor diga: *"necesito xxx pesos para empezar, porque necesito xxx recursos"*. Lo que se debe plantear es en qué momento de ese desarrollo necesitará cada recurso.

Es probable que para empezar se necesite, además de desarrollar un Plan de Negocios, registrar una marca, alquilar un espacio de trabajo, acondicionarlo, instalar la tecnología necesaria, adquirir materias primas, contratar recursos humanos, buscar clientes, comenzar a producir, desarrollar las primeras ventas, cobrar lo vendido... y continuar con el ciclo productivo.

La pregunta a responder es: ¿se necesita todo al inicio? Por supuesto que no. Cada uno de estos ítems es en sí mismo un proceso, y como tal lleva un tiempo hacerlo realidad. Quizás para empezar a producir pasen seis meses, quizás menos o quizás más tiempo.

La planificación inicial deberá contemplar estos plazos, recién una vez definidos se podrá pensar a ciencia cierta en cuándo se necesita cada recurso. No es lo mismo empezar y pretender tener todo, que saber que, por ejemplo, la tecnología será necesaria recién en el cuarto mes, ya que la búsqueda, alquiler y acondicionamiento del local llevarán tres meses.

Este planteo de necesidades y plazos se verá reflejado en el presupuesto financiero del primer año, el mismo será el instrumento sobre el cual se trabajará para definir cuándo hará falta dinero, relacionando este hecho con las necesidades de recursos.

Alianzas estratégicas con proveedores

Se ha hablado en estas páginas de la posibilidad de tercerizar procesos productivos como solución a la necesidad de recursos. También se ha mencionado que dichos recursos muchas veces están ociosos en otros emprendimientos.

Desarrollar proveedores confiables -que entiendan lo que el emprendedor quiere lograr y se comprometan a cumplirlo- requiere de tiempo y voluntad de parte del emprendedor para ofrecerles algo más que el pago por sus servicios.

Continuidad, posibilidad de planificar la producción, reconocimiento a su trabajo, pago en tiempo y forma son las bases para generar alianzas estratégicas. Aliados pueden ser personas -o empresas- que tengan una visión compartida, que comprendan que el crecimiento del otro es en beneficio del propio.

No es lo mismo contratar a un proveedor teniendo en cuenta solamente el precio de lo que ofrece -y que por lo tanto se lo puede cambiar en cualquier momento por otro que ofrezca mejores condiciones comerciales- a construir una alianza con un proveedor que, además de un precio razonable (que puede no ser el más bajo del mercado), ofrece calidad constante, disponibilidad de sus productos en base a la demanda requerida, condiciones favorables de financiación y una visión compartida. Con este último se podrá pensar a futuro, ya que el crecimiento de ambos será de beneficio mutuo.

Se podría pensar el ejemplo de forma inversa. Sabemos que cuando el emprendedor ofrece su producto al mercado, busca que el cliente, además de comprarlo, vuelva a hacerlo; desea construir con ese comprador una relación de confianza, ofreciendo sus propias ventajas competitivas y poniéndolas a disposición de las necesidades y deseos de su interlocutor. La satisfacción de los

clientes es lo que busca el emprendedor, y eso mismo es lo que buscan los proveedores, que sus compradores estén satisfechos, después de todo el emprendedor será el cliente de ese proveedor y si el comprador está satisfecho vuelve a comprar.

Para construir una alianza comercial, los fines buscados deben estar claros desde un inicio para ambas partes. Plantear los requerimientos, los plazos, las condiciones y los beneficios por escrito dejará sentada una base sobre la cual interactuar, con reglas claras y concretas, sin sorpresas a futuro. Una alianza se construye en base a la confianza, y puede ser otro de los diferenciales de un emprendimiento con respecto a su competencia.

5. El equipo emprendedor

¿Grupo o equipo?

Cuando dos o más personas se juntan para desarrollar una actividad, poniendo en juego sus habilidades y conocimientos personales y con un objetivo en común, se dice que están en condiciones de trabajar en equipo. Si en cambio solamente se juntan, sin definir estos principios, lo que se conformará será un grupo, que puede o no tener objetivos en común, en el cual no se sumarán habilidades, sino que por el contrario, será tan solo un agrupamiento de individualidades.

Como ejemplo se puede mencionar a un grupo de amigos que se juntan periódicamente para jugar al fútbol, por diversión, donde la reunión posterior al partido será más importante que el juego en sí mismo. Para ese grupo dará lo mismo quien vaya al arco, o sea delantero o defensa, la finalidad es divertirse y al finalizar tomar algo juntos.

Ahora supongamos que uno de los integrantes anota a ese grupo de amigos en un campeonato de fútbol que otorga un premio importante, si los integrantes del grupo se sienten atraidos por el desafío, comenzarán a pensar en estrategias y en aprovechar las habilidades personales en pos del objetivo de alcanzar el premio en juego. Recién allí comenzarán a pensar como un equipo, en donde la suma de habilidades y conocimientos será mucho más fuerte que cada una de las individualidades.

Con un emprendimiento pasa lo mismo: si existe un objetivo, si hay planificación, si se tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes y existe el compromiso personal en pos de la causa grupal, se podrá desarrollar un trabajo en equipo que sin dudas será beneficioso para el conjunto de integrantes.

Asignación de roles

Se mencionó previamente el hecho de tener en cuenta los conocimientos y habilidades personales para conformar un equipo de trabajo. Es conveniente definir estos dos conceptos.

i Conocimientos: Los conocimientos se adquieren, no son innatos. Se puede estudiar, o trabajar, para desarrollarlos. Dentro del grupo de conocimientos se encuentran los profesionales, los de oficios y los que brinda la experiencia previa. Cualquier persona con un nivel intelectual normal puede asimilar cualquier tipo de conocimiento. Puede estudiar una profesión (medicina, ingeniería, leyes, administración), también formarse en un oficio (plomería, electricidad, tornería) y asimilar los que le brindan trabajos realizados previamente (ventas, atención al cliente, producción).

ii Habilidades: Las habilidades nacen con el individuo y se desarrollan con el tiempo y el trabajo personal. Algunas habilidades tienen que ver con el arte, otras con las relaciones humanas, otras con los deportes. Puede ser que una persona haya nacido con algún tipo de atracción o facilidad para desarrollar actividades en torno a la pintura, la danza, la música, el básquet, la natación, el diálogo, o la capacidad de escuchar a los demás. Está en ella la elección de cultivarlas y llevarlas a un nivel de desarrollo que la convierta en un especialista en la disciplina elegida.

Un equipo de trabajo necesita contar con roles definidos. Estos roles incluirán las actividades específicas a realizar y las responsabilidades propias implícitas. Para la elección de estos roles es muy importante tener en cuenta los conocimientos, las habilidades y las preferencias personales. Puede ser que un individuo tenga conocimientos o habilidades desarrolladas en relación a algún tema en particular, pero que en ese momento de su vida no cuente con la voluntad de ponerlas en juego. Si se encuentra obligado a hacerlo no dará todo lo que puede ofrecer y pondrá en juego el objetivo buscado, en este punto es donde se deben considerar dichas preferencias personales.

La asignación de roles debe hacerse, como todo lo que lleva adelante un equipo de trabajo, por consenso. La imposición autoritaria, o la votación del grupo, no son recomendables, es mucho mejor que entre todos los miembros definan qué roles cumplirá cada uno de los integrantes. Después de todo, el hecho de llevar adelante un emprendimiento debe ser una actividad que genere placer, que

se pueda disfrutar a diario, ya que formará parte de la vida del emprendedor.

El equipo emprendedor puede formarse entre los integrantes del emprendimiento o con la inclusión de actores externos, por ejemplo proveedores o vendedores del producto desarrollado quienes potenciarán la cadena de valor de la empresa.

Si el emprendimiento cuenta con varios integrantes, será imprescindible organizar este equipo -teniendo en cuenta lo mencionado- y realizar reuniones periódicas para el seguimiento de los temas planteados y para definir posibles correcciones en el rumbo de la empresa. Se debe tener en cuenta que no siempre los objetivos planteados pueden ser alcanzados en los plazos definidos. Para ello las reuniones de trabajo, para redefinir, para escuchar, para proponer.

El emprendedor unipersonal

Cuando el emprendedor decide llevar adelante su idea de forma unipersonal, necesitará del trabajo en equipo con esos actores externos.

Por ejemplo, un diseñador gráfico que trabaja en su casa, probablemente desarrolle alguna de las variantes del servicio de diseño de manera especializada (podría ser diseño editorial). Para poder realizar su producción requerirá de fotografías, ilustraciones, preimpresión, impresión, corrección, traducción, entre otros servicios.

Si este profesional es capaz de conformar un equipo de trabajo con dichos proveedores, el producto se beneficiará en calidad, tiempos de producción y, por qué no, costos. Pensemos que cada uno de esos proveedores tiene conocimientos y habilidades propias, y que con ellos se pueden definir objetivos en común, entonces es posible conformar un equipo de trabajo que beneficie a cada uno de sus integrantes.

Lo que se necesita es contar con la decisión para encarar este proceso, definir objetivos y beneficios a plantear a esos proveedores —futuros aliados— y de la capacidad de interactuar de manera organizada.

Con ese equipo externo se pueden desarrollar además alianzas estratégicas, ya mencionadas en párrafos anteriores.

Liderazgo

En un formato tradicional y conservador las empresas se desarrollan bajo una estructura vertical, en donde existe un dueño (o grupo de dueños), un director, gerentes y empleados. Estos últimos deben realizar lo que los gerentes ordenan, y esos gerentes lo que los directores definen, y ellos a su vez lo que el dueño desea.

> La asignación de roles debe hacerse, como todo lo que lleva adelante un equipo de trabajo, por consenso.

Las estructuras modernas, y dinámicas, se desarrollan en base a equipos de trabajo, que definen objetivos a alcanzar, trazan estrategias a seguir y que dependen del trabajo de todos los integrantes para alcanzar las metas. Cuando un objetivo se alcanza, el mérito es del equipo, cuando ese objetivo se hace inalcanzable será el equipo el que debe definir las correcciones de rumbo. En este esquema de trabajo el rol del líder es muy importante.

Un líder, a diferencia de un jefe, es una persona que tiene la capacidad de escuchar, de proponer, de guiar, de reconocer los logros y de asumir como propios los posibles fracasos de su equipo.

Para un emprendedor es fundamental desarrollar la capacidad del liderazgo, ya que el éxito del emprendimiento dependerá, en parte, del trabajo de su equipo.

Un líder, además de poder transmitir sus pensamientos, ideas y sensaciones al equipo, debe contar con la capacidad de escuchar y aceptar los aportes del grupo. La pasión personal se debe complementar con la capacidad de análisis. Si los integrantes del equipo logran trabajar con un modelo de intercambio de opinión y respeto mutuo, la sinergia producida potenciará los resultados. Metas claras, objetivos definidos, métodos de seguimiento y control, serán imprescindibles para la correcta gestión de la empresa.

6. Recursos humanos

Tanto las empresas, como los individuos que forman parte de ellas, tienen expectativas propias para su desarrollo y crecimiento. En el cruce de ambas perspectivas se encuentra el punto en que, tanto la empresa como sus miembros, pueden satisfacer sus necesidades y lograr alcanzar sus metas.

La problemática de los recursos humanos es una de las que generan más conflictos en el desarrollo de un emprendimiento comercial. Existen marcos regulatorios que la contemplan y principios éticos a tener en cuenta.

La actitud del emprendedor, y la manera en que

éste se relacione con las personas que formarán parte de su empresa, definirán el clima laboral y sentará las bases para el compromiso de cada uno de los integrantes.

Una vez realizado el Análisis FODA personal del emprendedor, y del emprendimiento, se estará en condiciones de reconocer las fortalezas propias, entre las cuales se encontrarán los conocimientos, habilidades y preferencias personales. A partir de este punto se puede pensar en qué capacidades serán necesarias para complementar las propias, con esta información en mano se puede empezar a pensar en qué recursos humanos se necesitan. Una vez definidas estas necesidades se debería pensar una estrategia para obtenerlos, decidiendo si se buscarán socios, empleados o proveedores libres.

Socios

Se puede definir como socio a cada una de las personas que trabajan conjuntamente en desarrollar un emprendimiento comercial, asumiendo riesgos, poniendo en juego sus conocimientos, habilidades y recursos.

También se conoce como socio a aquella persona que solamente arriesga su capital, sin involucrarse en el trabajo cotidiano, en este caso se habla de socios inversores.

Para esta instancia del desarrollo se hace referencia a la primera definición, a quienes aportan trabajo y, en algunos casos, también capital.

En este contexto, cuando se busca un socio es importante tener en cuenta sus capacidades (conocimientos y habilidades), ya que lo que se necesita es gente que complemente lo que ya se tiene.

Muchas veces se buscan socios por afinidades personales (amigos, compañeros de estudio, familiares), esta forma de relación puede que no sea la más indicada para un emprendimiento que busca utilidades económicas, ya que si se prioriza la relación personal por sobre las capacidades, es probable que no se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Diseñadores que se asocian con diseñadores, abogados con abogados, fotógrafos con colegas, la lista es inmensa y muchas veces son condenas previas que llevan al fracaso, ya que cada uno de ellos quiere ejercer su profesión y ninguno dedicarse a la gestión de la empresa.

Si se necesita un socio que se dedique al área comercial, habría que buscar una persona con experiencia y capacidad para la venta, de nada servirá hacerlo con el mejor amigo si esa persona nunca vendió nada. Quizás ese amigo pueda desarrollar habilidades para esa tarea, pero el aprendizaje puede llevar implícito un costo muy elevado para el desarrollo del emprendimiento.

Una vez que se encontró un socio hay que formalizar este hecho por escrito, aunque más no sea en un contrato privado entre partes, en el cual queden explícitas las obligaciones y derechos, entre los que se incluirán las tareas a realizar, las horas que se dedicarán al trabajo, el sueldo a percibir y el porcentaje que recibirá de las utilidades y del capital de la empresa. El hecho de incluir un sueldo por las tareas realizadas tiene como objetivo poder cuantificar en dinero el trabajo a realizar, además de que ese egreso sea incluido como un costo fijo del emprendimiento. De esta manera se puede marcar una diferencia económica con respecto al trabajo de cada uno de los socios, ya que no es justo que reciba lo mismo alguien que trabaje media jornada que otro que lo haga a tiempo completo.

Cada uno de los socios puede cobrar un sueldo distinto (de acuerdo a sus tareas) y percibir el mismo porcentaje de las utilidades, o por el contrario tener todos el mismo sueldo y cada uno un porcentaje distinto de la empresa (de acuerdo a su aporte de capital), o todos cobrar por igual y retirar ganancias del mismo modo.

Una buena manera de que los socios se asignen el sueldo, y su participación accionaria, es pensar en cuánto se paga por esa misma tarea en el mercado y la dedicación en tiempo que este socio se compromete a aportar al inicio del emprendimiento; una vez que se decide sobre este punto se puede pensar en el porcentaje accionario de cada uno de esos socios. Para ejemplificar: por una tarea determinada se paga en el mercado $5.000 por mes, ese socio se comprometen a trabajar durante dos años con un sueldo menor a éste, cobrará $3.000 por mes. Durante esos dos años (veinticuatro meses) debería haber recibido $120.000, pero recibirá $72.000, por lo tanto dejó de percibir $48.000 Esos $48.000 serán su parte en acciones de la empresa. A esta cuota accionaria se le deberá agregar el aporte que el socio haya hecho en dinero o bienes, por ejemplo local, instalaciones, maquinaria o insumos. De este modo, se pueden definir los sueldos y el porcentaje de las futuras ganancias de la empresa en base a un criterio razonable. Estas definiciones se deben formular entre los socios fundadores, antes de que la empresa requiera del aporte de posibles inversores externos.

Cada grupo de socios decidirá sobre estos temas, pero siempre dejándolo por escrito. Dicen

que *"cuentas claras conservan la amistad"*, se podría agregar *"y las sociedades".*

Empleados

Muchos de los emprendedores tuvieron experiencias previas a nivel laboral, han sido alguna vez empleados. Cada uno tuvo sus vivencias, hay quienes sufrieron de situaciones de contratación poco agradables -en donde no se sintieron a gusto al momento de cumplir con sus tareas- otros pudieron disfrutar de experiencias enriquecedoras. Este bagaje vivencial ayudará para desarrollar con los empleados una relación de confianza y respetuo mutuo, la cual conlleva la decisión de cumplir con las leyes laborales, asumir las responsabilidades propias de la contratación y poner en práctica principios éticos. Tener presente la frase *"no le hagas a otro lo que no deseas que te hagan a tí"* puede ser una muy buena forma de empezar.

Se entiende que hay relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, recibiendo una remuneración a cambio. Si se cumplen estas condiciones, aún cuando las partes -trabajador y empleador- no celebren un contrato de trabajo por escrito, existirá una relación de trabajo, generándose para ambas partes todos los derechos y obligaciones propios de ella.

Más allá de las definiciones, el hecho de contratar a un empleado lleva implícito, como ya se ha mencionado, una responsabilidad social. Antes de hacerlo se debe pensar si se podrá sostener en el tiempo esta relación, teniendo en cuenta que el empleado -y posiblemente su grupo familiar- dependan económicamente de ese empleo. Asesorarse en los aspectos legales será una de las primeras tareas a emprender ante la posibilidad de este hecho. Además de los aspectos legales, éticos y sociales, el emprendedor que se convierte en empleador deberá considerar seriamente el momento propicio para efectuar la incorporación de trabajadores en relación de dependencia, teniendo en cuenta el flujo y la estacionalidad de su producción, ya que el sueldo y las cargas sociales serán un nuevo costo fijo a afrontar cada mes.

A esta altura de los hechos podrían surgir algunas preguntas: ¿cuándo contratar? ¿a quién contratar? ¿dónde buscar?

El emprendedor, como gerenciador del emprendimiento, debe desarrollar la capacidad de tener un panorama global sobre las necesidades, los conflictos y las posibles soluciones, adquiriendo los conocimientos necesarios para ser un hombre de negocios. Desde ese paradigma pensar en el flujo de producción del emprendimiento, entendiendo que ese flujo incluye desde la gestión, a la administración, pasando por la venta, el marketing, la cobranza y la producción propiamente dicha -ya sea que produzca bienes o servicios- y plantearse ¿en qué área se necesita ayuda? lo acercará a las respuestas buscadas.

El cuándo está definido por la necesidad real, o la proyección de futuras necesidades. En esta instancia es el momento en el que el empresario debe asegurarse de poder hacer frente al pago del sueldo y las cargas sociales mensuales.

El quién depende del puesto a cubrir. Puede que se necesite alguien en administración, o en producción, o en ventas; cada una de estas tareas pueden ser cumplidas por personas con formaciones y perfiles diferentes. Si se cuenta con la posibilidad de contratar a alguien con experiencia previa mucho mejor, ya que el proceso de desarrollo de un empleado será un costo extra para el emprendimiento.

El dónde permite diferentes posibilidades. Si lo que se busca es un empleado con una formación específica, las universidades, los sistemas de bolsas de trabajo y los portales profesionales pueden ser una buena opción. Si el puesto a cubrir no requiere de conocimientos previos, se puede buscar

Ley del Emprendedor Porteño

En la Ciudad de Buenos Aires, gracias a la Ley del Emprendedor Porteño reglamentada durante 2012, las personas físicas o jurídicas que desarrollen actividades industriales, comerciales o de servicios, dentro de ámbito de la Ciudad, y que contraten al menos a dos empleados, podrán acceder a la exención del pago de Ingresos Brutos en un 100% durante el primer año y del 50% en el segundo de permanencia en el régimen.

La solicitud de adhesión se realiza de manera on-line completando el formulario que se encuentra en la página web de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Más información:

www.buenosaires.gob.ar/leyemprendedor

en círculos familiares o sociales.

Independientes, autónomos o *freelance*

Una opción a tener en cuenta al momento de cubrir las necesidades de recursos humanos son los propios emprendedores. En todas las áreas, ya sea profesionales, de oficios o de servicios, hay personas, o grupos de personas, que trabajan por su cuenta, facturando por el producto de su trabajo, éstos son los trabajadores independientes o *freelance*.

Contratar a quien trabaja de manera independiente tiene sus ventajas, ya que no se incrementarán los costos fijos del emprendimiento por sueldos y cargas sociales -por lo que dicho costo a asumir pasará a ser variable-, se puede contratar a más de una persona repartiendo entre ellas las tareas a realizar y no será necesario crecer en estructura física ya que el emprendedor generalmente trabaja desde su espacio propio. También tiene algunas desventajas, por ejemplo no contar con esa persona cuando se la necesita, esto se puede prever contactando a más de un posible proveedor.

La búsqueda se puede realizar a través de páginas web especializadas, según el perfil de emprendedor que se necesite. Contratar a un *freelance* es una alternativa válida como paso previo a la decisión de tomar un empleado en relación de dependencia. Muchas veces se comienza contratando a un emprendedor independiente a quien, con el tiempo y una vez que las condiciones económicas del emprendimiento estén dadas, se le ofrece pasar a ser un empleado en relación de dependencia.

7. Inversión inicial

Lo económico y lo financiero

Los emprendedores muchas veces gastan de más cuando tienen dinero, y luego deben pedir prestado cuando lo necesitan para continuar produciendo. Esto se debe a que no manejan los conceptos financieros de la empresa. Para comprender este tema es conveniente desarrollar las diferencias entre los aspectos económicos y los financieros.

Aspectos económicos

Cuando se habla de los aspectos económicos de un emprendimiento se hace referencia a las compras y las ventas producidas sin importar el momento en que se hagan efectivas. Por ejemplo, durante el mes 1 se realiza una producción y para ello se compran materias primas por un total de $1.000 y se utiliza mano de obra por un total de $2.000, por lo tanto el costo de esos productos será $3.000 (entiéndase que este ejemplo, excesivamente simplificado, debe ser visto solamente como un ejemplo para entender el concepto, ya que el costo variable de producción debería incluir muchas otras opciones); por otra parte, se producen ventas por un total de $5.000. Si restamos las compras ($3.000) de las ventas ($5.000) tendremos como resultado un saldo de $2.000. Desde el punto de vista económico fue un buen mes.

Conocer los aspectos económicos sirve, entre otras cosas, para calcular los costos fijos del emprendimiento y para proyectar las necesidades de ventas y compra de material. Por ejemplo, la electricidad se paga en forma bimestral, pero se consume de manera mensual, por lo que en el cálculo de costos fijos se dividirá el gasto bimestral entre los dos meses para obtener el consumo exacto del mes.

Aspectos financieros

Aquí es cuando se empieza a hablar del concepto de caja, o flujo de fondos (también conocido como *cash-flow*). Si se tienen en cuenta los aspectos financieros, se debe considerar el momento en que efectivamente se paga y se cobra. Cuando entra y cuando sale el dinero.

En el ejemplo anterior se debe agregar como dato que las materias primas se pagan a treinta días de la compra, la mano de obra al contado y se cobra a sesenta días de entregada la mercadería. Suponiendo que no se efectúe ninguna otra producción y se venda todo lo fabricado, entonces, si se gasta $2.000 de mano de obra que se paga al contado, $1.000 de materias primas que se pagan a un mes y se cobra lo vendido ($5.000) en dos meses, el primer mes el saldo será negativo en $2.000 (ya que se paga la mano de obra), el segundo en $1.000 (cuando se le paga al proveedor las materias primas) y el tercero será positivo en $5.000 ya que se cobrará lo vendido.

Ésta es la visión desde lo financiero, recién cuando se comprende y asimila este concepto es cuando se pueden realizar proyecciones de flujo de fondos.

En el ejemplo se puede deducir que se necesitarán $2.000 el primer mes, $1.000 el segundo y que el tercero habrá un saldo de caja de $5.000, por lo que se podrá buscar el financiamiento necesario para producir sabiendo el momento exacto

en que se necesitará el dinero y cuando se estará en condiciones de devolverlo.

Cuándo, y cuánto, se necesita

Conociendo entonces los aspectos financieros del emprendimiento se pueden definir las necesidades reales de inversión.

No es lo mismo comenzar con un emprendimiento pensando que para empezar hacen falta $100.000 que poder detallar las necesidades mes a mes, incluyendo las proyecciones de producción y las ventas estimadas. Es muy probable que esa supuesta inversión inicial de $100.000 pase a ser un número considerablemente menor y repartido en varios meses, ya que con lo vendido se podrá ir pagando los bienes necesarios para producir.

Es habitual que los emprendedores sufran desfasajes financieros debido a que compran casi todo al contado y venden sus productos con plazos de cobro prolongados. Esto se debe a que como son pequeñas estructuras, en muchos casos nuevas en el mercado, no consiguen financiación de parte de los proveedores y, como necesitan vender, aceptan que los clientes les paguen en forma dilatada. Esto es una realidad que no siempre puede ser cambiada, pero si se conocen estos conceptos y las reglas del mercado, se puede proyectar y no caer en situaciones de desesperación y ahogo financiero. Como se puede apreciar, en este punto -y en todos en los que la planificación esté presente- el conocimiento es fundamental, ya que no se podrá pensar en llegar a algún lado si no se puede adquirir lo necesario. Volviendo al ejemplo del barco que citamos antes, si el capitán debe transportar mercadería que cobrará en el puerto de destino, deberá prever como pagar el combustible y los víveres necesarios para el viaje; si no lo hace, difícilmente avance en su camino.

En este punto vuelven a estar presentes las alianzas estratégicas, y los equipos de trabajo, ya que una de las formas de financiar el inicio de una empresa es a través de proveedores que comprendan el modelo de negocio y estén dispuestos a acompañarlo.

Gastos previos a las primeras ventas

Para empezar a definir el momento en que se necesitará financiación se debe pensar en los recursos necesarios para el inicio y posterior desarrollo productivo. Una vez que se definen dichos recursos -como se dijo al inicio de este capítulo, escribiéndolo en un cuaderno, para poder volver sobre estas definiciones, corregir, ampliar y, fundamentalmente, no omitir ningún ítem- se deberá pensar si estos recursos se encuentran presentes en el entorno (el cercano y en otros entornos, a través de redes de apoyo, entidades, colegas, proveedores, clientes, etc). Si no se los encuentra, habrá que pensar en la posibilidad de la búsqueda de financiación, definiendo el momento en que será necesario cada elemento, presupuestándolo y, de esa manera, saber a ciencia cierta el "cuándo" y el "cuánto" se necesita para avanzar. Un buen consejo podría ser *"fíjese límites razonables para pedir prestado y poder devolverlo sin dejar de dormir".*

Si bien cuando se piensa en desarrollar una empresa se debe soñar y dejar volar la imaginación, la estructura de costos fijos puede ser determinante para su desarrollo. Siempre conviene mantener el funcionamiento de la misma con tales costos controlados y lo más bajos posibles, pues durante los meses en que las ventas no lleguen a cubrir las necesidades, los costos fijos serán una carga difícil de sostener.

Un ítem a considerar, entre los costos fijos, será el sueldo del emprendedor y de su equipo de trabajo. Entender que el sueldo del emprendedor es un costo fijo del emprendimiento es el principio del camino para aspirar a una economía sana. Si no se lo incluye en los costos fijos nunca se podrá calcular el punto de equilibrio de la empresa, y por lo tanto nunca se sabrá cuándo se gana, ni cuándo se pierde.

Para proyectar los gastos previos a las primeras ventas se deben considerar los aspectos esenciales a cubrir, sin los cuales no se podría llegar a producir y vender; hay otros gastos que pueden esperar para más adelante. Por ejemplo, si se cuenta con una computadora con algunos años de uso, quizás esta máquina sirva para el área administrativa y, por lo tanto, no sea necesario adquirir una nueva hasta lograr que la balanza financiera sea favorable. Lo mismo puede suceder con el alquiler de un espacio propio, si se puede empezar en un lugar prestado o compartido (por ejemplo en la casa del emprendedor) el hecho de no tener que pagar alquiler durante los primeros meses puede ser muy importante.

En cambio, no se puede dejar de adquirir la tecnología, y los insumos, necesarios para producir. Pero si se puede tercerizar algún proceso hasta contar con los ingresos suficientes para contratar personal propio.

Marcas y dominios web

En la instancia inicial será necesario -y totalmente recomendable- registrar el dominio, desarrollar una página web, registrar la marca y, de corresponder,

las patentes necesarias previamente a lanzar el producto al mercado.

Si bien sobre el tema de marcas y patentes se hablará en el último capítulo, es oportuno mencionar que el hecho de tener una marca registrada no asegura la disponibilidad del dominio web, y registrar dicho dominio no habilita a su uso como marca. Son dos conceptos distintos, y requieren de dos trámites puntuales.

En la Argentina, el registro de una marca se efectúa en el Instituo Nacional de Patentes y Marcas (INPI) http://www.inpi.gov.ar y los dominios web en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet a través de su página http://www.nic.ar.

El registro de marca es un trámite pago que se puede realizar en forma personal, o a través de un estudio de abogados especializado en la temática, en cambio el registro de un dominio web es -en Argentina- un trámite personal y completamente gratuito.

Desde la página mencionada se pueden realizar consultas de dominios existentes, efectuar la reservación y la delegación de los mismos. Estos dominios son los que terminan en ".ar", por ejemplo ".com.ar" para las empresas comerciales. Si deseamos registrar nuestro dominio como ".com" sin el agregado de ".ar" deberemos hacerlo en Estados Unidos de Norteamérica, a través de alguna empresa que brinde este servicio, en ese caso tiene un costo anual que va de U$S10 a U$S20, dependiendo el servicio que se utiliza.

El orden aconsejado para realizar los distintos registros (web y marcas) es el siguiente: una vez decidido el nombre de la empresa, efectuar la consulta sobre la disponibilidad de ese nombre como dominio y, una vez reservado, averiguar en el INPI si puede ser registrado como marca, ya que es aconsejable que el nombre, la marca y el domino web sean iguales, de este manera la empresa será encontrada fácilmente.

Es bastante común encontrarse con direcciones de internet que no son iguales al nombre de la empresa, las cuales tienen agregados tales como "e-" o "-web". Esto se da porque una vez puesta la empresa en funcionamiento y su marca registrada, al momento de intentar registrar el dominio se encontraron con que ya había sido utilizado. Tener una empresa que se llame, por ejemplo, "Flores interactivas" y que su dominio sea www.e-floresinteractivas.com.ar o www.floresinteractivas-web.com.ar no causa el mismo efecto en el público destinatario que contar con el dominio exacto a la marca www.floresinteractivas.com.ar.

Es en el momento de la planificación inicial cuando se deben ajustar estos detalles, aprovechando el hecho de que los dominios web se pueden reservar sin necesidad de pagar nada, tan sólo es necesario tener la voluntad de hacer la búsqueda y la reserva correspondiente.

Es recomendable que el trámite de reserva del dominio web sea hecho por el titular del emprendimiento, ya que luego será necesario renovarlo anualmente. Abundan los casos en que los emprendedores derivan este trámite en el diseñador, pasando a ser este profesional quien tiene el control sobre ese dominio. Es un trámite sumamente sencillo, la misma web va guiando paso a paso el registro.

Al finalizar este proceso, el sistema les dará dos opciones. La primera será reservar el dominio y la segunda delegarlo. Para la reserva no hace falta más que confirmarla, en cambio para la delegación se deberá haber contratado una empresa de servicios de *hosting* (alojamiento de páginas web), la cual deberá brindar los datos correspondientes para que la delegación pueda hacerse efectiva.

El paso siguiente será pensar en la presencia en redes sociales. Facebook, Twiter, Google+, LinkedIn, son algunas de las más utilizadas y sirven de apoyo a la comercialización y a la construcción de marca. En estos casos también es aconsejable utilizar el nombre del emprendimiento en cada una de ellas, para que el usuario pueda encontrar a la empresa de manera sencilla. En cada uno de estos espacios virtuales se puede tener presencia de manera gratuita y también se puede contratar publicidad por avisos relacionados a búsquedas, en donde se definen palabras clave que hagan referencia al producto. En este sistema se decide cuánto se invierte, se define un monto de dinero, se configura cuántas veces va a aparecer el aviso en las búsquedas diarias y se paga por cada vez que el internauta haga *clic* en el anuncio.

Una de las ventajas de tener presencia en las redes sociales es que el emprendedor puede generar un vínculo directo con el potencial comprador, y de esa manera ofrecerle promociones, contarle acerca de las novedades de su empresa y acercarle las diferentes opciones para adquirir los productos ofrecidos.

Quienes deciden emprender para brindar servicios deberán pensar en producir material gráfico (impreso y digital) para poder empezar a buscar potenciales clientes, ya que lo que ofrecen será un intangible. Éste será uno de los primeros pasos a seguir una vez que la marca y el dominio web estén registrados. Una vez que se comienza a brindar estos servicios es interesante tener en cuenta la opinión de los clientes, a través de consultas de

satisfacción, y luego publicar estos comentarios en la página web (previamente se le deberá pedir la autorización expresa para publicar el comentario y su nombre).

Quienes lo hagan produciendo bienes pueden optar por distintos caminos. Una posibilidad es fabricar una pequeña cantidad, a modo de muestras, y salir a ofrecer sus productos a los potenciales canales de distribución. Esta metodología de trabajo permite iniciar el emprendimiento con un bajo costo de inversión inicial, además de dar al emprendedor la posibilidad de modificaciones al producto según la demanda y asegurarse la venta de lo producido.

Otra opción es confeccionar una producción en serie desde el arranque para luego salir a ofrecerla al mercado. Esta alternativa requiere de una inversión mayor desde el inicio y de la necesidad de contar con un lugar físico en donde acumular el *stock* producido.

Dependiendo del mercado al que se apunte el emprendedor deberá considerar ambas posibilidades, evaluarlas y luego decidirse por la que crea más conveniente.

En ambos casos el material visual deberá acompañar a los productos, como herramienta de marketing y de apoyo a la venta.

8. Precio de venta

Una vez que se conocen los costos fijos del emprendimiento y los variables de los productos, es posible pensar en trazar una estrategia para fijar los precios de venta.

En esta instancia se deberán tener en cuenta tres variables fundamentales:

- Los costos variables y los costos fijos.
- El precio de otros productos similares en el mercado.
- La posibilidad de que el producto aporte algún valor agregado.

Guerra de precios

Si el emprendedor produce bienes o servicios sin ninguna característica diferencial -sin valor agregado- se enfrentará a una gran competencia en el mercado, ya que cualquier otro emprendedor puede ofrecer el mismo producto, muchas veces a precios más bajos. Cuando esto sucede los emprendimientos involucrados entran en una guerra de precios, ofreciendo ofertas y promociones como único medio para diferenciarse y vender lo producido. Estas guerras de precios, generalmente, las gana el que tiene más espalda financiera, el que más puede aguantar, a veces hasta perdiendo plata. Entrar en guerra de precios no es recomendable para ningún emprendedor, es uno de los caminos que conducen al fracaso.

Se debe incorporar el concepto de la diferenciación como la alternativa al momento de buscar posicionarse en el mercado. Hacer cosas diferentes que los demás, o hacer las mismas cosas de manera diferente. Pensar con la mente abierta, buscando oportunidades en el propio nicho de mercado y observar otros segmentos, otros rubros, para ver cómo se resuelven necesidades y cómo se satisfacen deseos.

Fijando el precio de venta

Se presentan a continuación tres opciones como posibles estrategias de fijación de precios, partiendo de un mismo ejemplo productivo.

Una fábrica de camperas en la cual trabajan dos socios, los cuales cortan la tela y realizan el proceso de costura y terminación, el producto incluye un bordado que se terceriza en otro taller.

El emprendimiento puede producir, con las condiciones actuales, 1.000 camperas al mes.

El costo variable de cada campera es $76 (incluye materiales y mano de obra).

Los costos fijos del taller son $8.800 (incluyen dos sueldos de $2.500 c/u).

Si se divide el costo fijo total, por la cantidad de camperas producidas, se obtendrá el costo fijo relativo a cada producto ($8.800 / 1.000 = $8,80 por campera).

Si se suman el costo variable unitario ($76) y el costo fijo unitario ($8,80) se puede concluir que el costo total de cada campera es igual a $84,80 y se lo multiplica por las 1.000 camperas que producidas al mes, el costo total mensual es $84.800.

Con estos datos se pueden definir tres estrategias diferentes a seguir.

1. El precio mínimo (subsistencia) = suma de los costos variables y fijos. La posibilidad de mínima es vender los productos al costo total de producción (fijos más variables). Es decir que, si se venden durante el mes las 1000 camperas producidas a $84,80 c/u, ingresarán $84.800 en total, por lo tanto el emprendimiento estará en el punto de equilibrio.

   Como dato importante en esta instancia se debe tener en cuenta que los costos fijos incluyen el sueldo de los socios, por lo tanto estar en el punto

de equilibrio es sano, ya que no se generan ganancias pero tampoco pérdidas y, en definitiva, los emprendedores pueden vivir de su trabajo. Por lo tanto $84,80 es el precio mínimo al cual se podrían vender las camperas producidas.

En esta estrategia de precio mínimo de venta se debe tener en cuenta que obligatoriamente hay que vender toda la producción durante el período establecido, de no ser así -aunque queden sólo 10 camperas sin vender- se estará en la zona de pérdidas. Esta opción puede ser válida para aquellos emprendedores que tiene la posibilidad de vender su producción mensual de forma completa, y como opción en situaciones de gran competencia comercial.

Este ejemplo se expone a fin de entender cuál es el precio mínimo de venta, se deberá tener en cuenta que, de estar en esta situación comercial, no habrá ningún tipo de margen de maniobra ante eventualidades, y nunca se generarán ganancias, por lo que no existirá la posibilidad de ahorrar para futuras inversiones o situaciones imprevistas.

2. El precio de mercado. El emprendedor nunca está solo en el mercado, siempre existen productos que compiten con él, de manera directa o indirecta, por lo que se puede conocer el precio de mercado de productos similares, o que apunten a los mismos deseos o necesidades del consumidor. A través de la investigación de mercado, se podrán identificar esos competidores y el precio al que comercializan sus productos. Una vez que se obtienen esos datos se estará en condición de decidir un precio de venta que sea competitivo y que permita obtener ganancias para el emprendimiento.

En base al punto anterior se ha definido el precio mínimo de venta del producto, en este caso $84,80, observando a la competencia se puede apreciar que un producto de características similares se comercializa entre $110 y $130 (venta a locales minoristas). Siguiendo con este ejemplo se podría tomar la decisión de ofrecer las camperas producidas a $120 y ubicarse de manera competitiva en el mercado.

Calculando la diferencia entre el precio de venta propio que sería $120 y el costo total del producto que es de $84,80, da como resultado $35,20. Estos $35,20 serán la ganancia que deja cada producto vendido.

Como el costo total de producir las 1.000 camperas es $84.800. (costos variables $76.000 más costos fijos $8.800) dividiendo los costos totales por el precio de venta se sabrá cuántas camperas se necesitan vender para cubrir dichos costos totales.

$84.800 / $120 = 707 camperas

Por lo tanto, quedarán 293 camperas, las cuales serán la ganancia de ese mes. Una vez comercializadas a $120 cada una, el saldo final serán positivo en $35.160.

Con este dinero se podrá crecer, comprar máquinas, materias primas y, por qué no, irse de vacaciones.

3. Valor agregado. Es una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

Algunos ejemplos: un jabón para manos que además de limpiar cuida la piel, un producto que se diferencie por su diseño, o un producto que en las diferentes etapas de la producción sea amigable con el medio ambiente.

Cuando todos los competidores ofrecen el mismo valor agregado, éste deja de ser apreciado por el comprador y a partir de ese momento forma parte del producto.

Cuando todos los competidores ofrecen el mismo valor agregado, éste deja de ser apreciado por el comprador y a partir de ese momento forma parte del producto.

Por ejemplo, una pizzería tiene que ofrecer delivery sin cargo, antes esto era un valor agregado y ahora es un servicio que forma parte del producto.

Si las mismas camperas poseen algún atributo diferenciador, las mismas se pueden comercializar a un precio superior al habitual en el mercado; debido a que competirán con productos cuyo precio de venta será superior a la media.

En este rango de precio, una campera se podría vender, a comercios, en $200 o más.

Se podría calcular qué pasa si se venden a este precio, para saber cuántas camperas hacen falta para pagar la producción total.

$84.800 / $200 = 424 camperas

Por lo tanto, quedarán 576 camperas, las cuales serán la ganancia de ese mes. Una vez comercializadas a $200 cada una, el saldo final serán positivo en $115.200.

Con este ejemplo, las vacaciones seguramente se disfrutarán un poco más.

El Plan de Negocios. Nuestra hoja de ruta

Un Plan de Negocios puede ser confeccionado con diversos fines. Para participar de un concurso de planes de negocio, para conseguir inversores, para solicitar un crédito bancario o un aporte no reembolsable, para conseguir socios y proveedores, pero fundamentalmente para el propio emprendedor.

El Plan de Negocios es una guía para el emprendedor, será el documento en donde quede asentado por escrito el negocio, el análisis de mercado, la planificación, las proyecciones, los objetivos y las acciones a desarrollar para hacer realidad ese proyecto. Será un documento dinámico, ya que una vez que se termine de escribir, se empezará a vivenciar, y una vez que la planificación pase al terreno de los hechos reales puede que necesite de modificaciones.

Puede que se haga online -como por ejemplo en el Plan de Empresas Online (POL) del Programa Desarrollo Emprendedor del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires-, puede que se confeccione en archivos digitales -de texto y hojas de cálculo-, o puede que sencillamente se haga escribiendo en un cuaderno. Lo importante es que se desarrolle y que se escriba, ya que un plan -el que sea- no puede quedar en la memoria, se lo debe volcar sobre algún soporte, para completarlo, leerlo, corregirlo y volverlo a corregir.

En el capítulo 4 de este Manual se desarrollan las distintas instancias de la confección del Plan de Negocios. Lo que en este punto de la lectura debemos tener en cuenta es que, sin un plan armado, el emprendedor no sabrá hacia dónde se dirige, y será como si el capitán del barco se hiciera a la mar sin haber elegido un puerto de destino, sin haber cargado víveres en su barco, sin haber contratado personal de a bordo y sin haber adquirido las cartas de navegación correspondientes. Difícilmente podrá llegar a alguna parte, y si llega, muy probablemente no sabrá dónde se encuentra ni por qué llegó.

Hacer cosas diferentes que los demás, o hacer las mismas cosas de manera diferente.

Bibliografía y sitios recomendados

- Contrato de trabajo. Derechos y Obligaciones: www.trabajo.gob.ar/derechos
- Derribando Mitos: Inversores vs. Emprendedores. www.igangels.com/derribando-mitos-inversores-vs-emprendedores
- Emprendedores News: www.emprendedoresnews.com/categorias/emprendedores
- Hugo Landolfi (2010). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Buenos Aires, Editorial Dunken.
- Ley del Emprendedor Porteño: www.buenosaires.gob.ar/leyemprendedor
- Planificación: www.gepsea.tripod.com/planificacion.htm
- Ventaja competitiva: www.elergonomista.com/3ab12.html www.capitalemprendedor.com

TESTIMONIO

t-Art



DESCRIPCIÓN DE T- ART:

T-Art es una plataforma que brinda un espacio para que artistas emergentes y estudiantes de diseño puedan mostrar sus trabajos, y al mismo tiempo hacerlos rentables. Además, t-Art crea una oferta original y creativa a partir de los diseños que se suben a la plataforma. El emprendimiento enfoca su estrategia en crear una comunidad sólida de artistas y diseñadores a nivel nacional.

ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO

En marzo de 2012, los emprendedores Marco Zuin y Pablo Gillari Ces aplicaron al programa de incubación y aceleración de startups NXTP Labs, allí dieron inicio a t-Art.

CUESTIONARIO:

¿Qué es t-Art?

t-Art es una plataforma donde diseñadores gráficos, creativos, artistas plásticos y fotógrafos construirán la colección de remeras más creativa y original de Latinoamérica.

Los datos de contacto son:

http://www.t-artdesigns.com

http://www.facebook.com/t.artdesigns

¿Por qué nace t-Art?

t-Art surgió con el objetivo de crear un espacio participativo y creativo en el que diseñadores, y artistas -profesionales y *amateurs*- puedan proponer sus diseños para formar parte de la colección de prendas más original de Latinoamérica.

El proyecto nació como una propuesta original que conjuga diseño y moda, de un modo accesible tanto para los creativos como para los consumidores. La decisión de trabajar con prendas está vinculada a que remeras y buzos hablan de la identidad de una persona; expresan su estado de ánimo, sus gustos y su personalidad. Las prendas generan un sentido de comunidad y pertenencia pero también de singularidad.

Todos los diseños que se encuentran en http://www.t-art.com.ar son creaciones originales de diseñadores independientes, a los cuales t-Art Designs les facilita el hecho de vender indumentaria con sus creaciones sin que ellos se preocupen por el proceso de producción, poniendo a su disposición prendas e impresiones de excelente calidad.

¿A qué mercado apuntan? Al mercado latinoamericano.

¿Cuántos son en el equipo de trabajo y qué roles tienen? Somos tres socios. Marco, CEO, se encarga de decisiones estratégicas y expansión a otros países, y del desarrollo de la estrategia de precios; Daf, CMO, se encarga de comunicación y de crear una comunidad de diseñadores activa y feliz. Pablo, CTO, se encarga del desarrollo de la plataforma web.

¿Quiénes son sus competidores? Mas que competidores son referentes en el mercado: Camiseteria en Brasil y Threadless en EEUU.

¿Cuáles son sus ventajas competitivas? La impresión a pedido y a todo color y el hecho de no necesitar tener un stock ocioso con diseños específicos, ya que las prendas se producen contra pedido.

¿A partir de qué planteo desarrollaron estas ventajas competitivas? A partir de contar con un bajo presupuesto para el emprendimiento y de querer implementar un modelo long tail donde diseños que no son populares también se puedan vender.

¿Formularon un Plan de Negocios? Si, por supuesto, pero nunca se respeta.

¿Necesitaron financiación? ¡Sí! La hemos conseguido presentando el proyecto al fondo de inversión de NxtpLabs (Ariel Arrieta, Gonzalo Costa y Marta Cruz). También nos está ayudando el fondeo Start-up Chile, un fondo del gobierno Chileno.

¿Cuál es la visión de t-Art? Construir la colección de remeras mas original de LATAM y permitir a muchos diseñadores ganar dinero.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- [ ] El emprendedor, además de ser independiente, debe habituarse a ser **interdependiente**.

- [ ] Una vez definidos los **objetivos**, es importante fijar los **plazos** de ejecución.

- [ ] La **planificación** requiere la **fijación de objetivos**; sin ellos no hay plan posible.

- [ ] Hay que ser **diferentes y especializados**.

- [ ] La **búsqueda de recursos** es una habilidad que el emprendedor debe desarrollar.

- [ ] Para comenzar con un emprendimiento no sólo se requiere dinero, son muchos otros los **recursos** que también se necesitan.

- [ ] Las **alianzas** pueden ser otro de los diferenciales de un emprendimiento con respecto a la competencia.

- [ ] Todo equipo de trabajo necesita contar con **roles definidos**. En esta elección es importante tener en cuenta los conocimientos, las habilidades y las preferencias personales.

- [ ] Para un emprendedor es vital desarrollar la **capacidad de liderazgo** con su equipo de trabajo.

- [ ] Frente a potenciales inversores, es importante poder transmitir que nuestro proyecto es una **oportunidad para invertir**, y no una necesidad del emprendedor.



4. Y éste es El Plan

Cómo armar un Plan de Negocios útil y atractivo

Qué es y para qué sirve un
Plan de Negocios. Cómo hacer un Plan.
El Plan, parte por parte

ALEJANDRO VICCHI Y JUAN SICARDI

Introducción

El Plan de Negocios (PN) se ha convertido en los últimos años en un tema recurrente de la literatura para emprendedores. Hay cientos de libros escritos sobre el tema, páginas de internet, artículos periodísticos e incluso software diseñado exclusivamente con ese fin. ¡Si se busca en Google la frase “Plan de Negocios”, podrá encontrarse más de 60 millones de resultados, y eso solamente en español! Y escribiendo su equivalente en inglés “business plan”, se encontrarán ¡casi 2.000 millones de referencias!

Se trata de un tema que, sin dudas, está en la agenda de cualquier emprendedor.

1. Qué es y para qué sirve un Plan de Negocios

Ahora bien, ¿qué es un PN o Plan de Empresa? Tratando de aproximar una definición, podemos definirlo así: es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral. Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros). El qué, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.

Crear una empresa es en sí mismo una actividad de riesgo, nadie puede asegurarnos los resultados. Es como lanzarse a emprender un largo viaje en un territorio desconocido. En un caso así, ¿no llevaríamos al menos un mapa del territorio que vamos a recorrer? ¿No haríamos cálculos de cuánto combustible va a consumir el vehículo y dónde hay estaciones de servicio para reponer el tanque? ¿Acaso no averiguaríamos los costos de hoteles y comidas para saber si el presupuesto alcanza?

Cuando encaramos cualquier actividad nueva y de alto riesgo, como un largo viaje, tomamos previsiones, hacemos planes, consultamos especialistas o gente que ya estuvo allí, averiguamos precios, pedimos consejos.

Ahora estamos a punto de iniciar una gran aventura. Entusiasmados con el proyecto de crear nuestra propia empresa. Convencidos de que el producto o servicio va a gustar a los clientes y que vamos a ganar dinero con ello. Y estamos quizás a punto de invertir los ahorros de toda una vida en esta aventura. ¿No deberíamos detenernos un tiempo a reflexionar y evaluar la viabilidad del proyecto?

Armar el PN es la oportunidad que debemos darnos de pensar racionalmente todos los aspectos del proyecto empresarial. El producto, el mercado, la competencia, los precios, los costos, la producción, la comercialización, la financiación. Y podríamos seguir con otros detalles más.

La planificación integral de un emprendimiento es particularmente aconsejable porque los emprendedores suelen ser.... ¡optimistas empedernidos!

Con respecto al ejercicio de planificar es posible encontrar dos posturas extremas que debemos evitar. En un primer extremo están los escépticos anti planificación. Seguramente encontraremos argumentos como: ¿Para qué planificar si el futuro es impredecible?, si todo es cambiante e inestable. ¡Del futuro no sabemos nada y cualquier intento de imaginarlo no tiene sentido! ¡Apenas sé lo que haré la semana que viene!

Pero esta postura equivale a salir de viaje sin verificar si tenemos los documentos, si la plata va a alcanzar, si encontraremos hotel, a no llevar mapa, ni averiguar si hará frío o calor. Tal emprendedor invierte su capital sin saber si lo recuperará, y en cuánto tiempo. Sale al mercado sin haber estudiado a sus clientes potenciales ni a sus futuros competidores. No ha previsto un Plan B por si las cosas resultan diferentes a lo imaginado.

En el otro extremo podemos encontrar al fanático de la planificación. Aquel que pretende estimar hasta los máximos detalles de su proyecto y que no entrará en acción hasta que no despejó absolutamente todas sus dudas.

Aclaremos, para empezar, que el riesgo es inevitable. Siempre habrá una cuota de riesgo, de sorpresas, de factores imponderables.

Éste sería el emprendedor que se toma años para estudiar a fondo el mercado y hace cálculos híper detallados de todos sus costos. Invierte demasiado tiempo en elucubraciones abstractas cuando todavía ni siquiera ha experimentado si su producto o servicio satisface a los clientes.

Se deben evitar estas posturas extremas. Es sumamente aconsejable hacer un PN a conciencia y con buena información de base sin llegar a invertir un tiempo desmedido en ello.

¿Por qué hacer un PN?

El primer beneficiario de escribir el PN es el propio emprendedor. Elaborar su PN no le asegura el éxito pero le dará importantes beneficios. Le permitirá explicitar todos los supuestos que tiene en su mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tendrá los números más claros y podrá evaluar algunos riesgos. Hasta podrá reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto antes de empezar.

TESTIMONIO

Análisis



JOSÉ TESTA, Contador Público, ex ejecutivo de DuPont. Voluntario del Programa BiD Challenge Argentina desde 2009, donde ha actuado como mentor de diversos proyectos.

Muchas veces, cuando pregunto por qué están haciendo el PN, me responden cosas como: "Lo preciso para participar en el certamen X", "Preciso financiación y me piden un PN". En realidad, el emprendedor es el primer interesado en contar con un PN, ya que precisa asegurarse que analizó todos los aspectos relevantes del proyecto antes de dar inicio a la inversión.

No importa cuán grande sea su proyecto. Todo el tiempo invertido en esta tarea será ampliamente recompensado. Y si está buscando financiamiento, armar el PN ya no será una opción sino una necesidad.

Por supuesto que, si se está buscando un socio, un préstamo o presentándose a un concurso para recibir un premio o subsidio, se deberá escribir el PN. También si se quiere obtener algún acuerdo preferencial de un proveedor clave, o si se intenta reclutar a algún colaborador destacado. En estos casos, un PN bien escrito y convincente será de gran ayuda.

Los PN destinados a este tipo de interlocutores deben incorporar información específica, como se ilustra en los apartados que siguen.

a) El PN para un proyecto exportador. Si el emprendimiento venderá fuera del país, deben analizarse especialmente los regímenes legales, impositivos y aduaneros que serán aplicables tanto en la Argentina como en los países de destino.

Existen costos adicionales propios del comercio exterior que van más allá de la tramitación aduanera a cargo del despachante, ya que, por ejemplo, el transporte internacional es más complejo, y se utilizan seguros y medios de pago diferentes.

Todos esos factores, sumados a la existencia de requisitos técnicos (barreras para-arancelarias) para el ingreso de productos pueden elevar considerablemente el precio del producto para el mercado externo.

Además debe prestarse atención al riesgo que implica la variación del tipo de cambio y a las diferencias culturales que pueden conllevar desde diferentes hábitos de consumo hasta la necesidad de introducir cambios profundos en el producto y su envase, la manera de distribuirlo y publicitarlo, etcétera.

Para facilitar esta tarea se recomienda buscar asesoramiento e información en las oficinas de promoción de exportaciones que funcionan generalmente en los municipios y gobiernos provinciales, en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y en organismos nacionales.

b) El PN para captar inversores. Existen dos clases de inversores muy diferentes, el socio tradicional y el inversor de riesgo.

El inversor de riesgo, también llamado venture capital, fondo de inversión o fondo de capital emprendedor, al igual que el business angel (que además de recursos económicos aporta experiencia y contactos), se caracterizan por procurar ganancias mediante la valorización del paquete accionario de la compañía.

Es decir, que este tipo de inversor ingresa en un negocio con la intención de vender su participación en el corto o mediano plazo, por un precio mayor al dinero que comprometió inicialmente en el proyecto, a diferencia del socio tradicional, que está más interesado en la generación de utilidades y puede permanecer como parte de la compañía indefinidamente.

Se deben evitar posturas extremas. Es sumamente aconsejable hacer un PN a conciencia y con buena información de base sin llegar a invertir un tiempo desmedido en ello.

Por lo tanto, si el PN apunta a este segmento de capitalistas, debe contemplar “la salida” del inversor y el ingreso de un nuevo socio en su lugar, o bien el emprendedor puede proponer comprarle al inversor de riesgo su participación accionaria,

quizás destinando para ello las ganancias que se generen en los primeros años, para quedarse de esta forma con la propiedad exclusiva de la compañía; el PN debe sustentar esta posibilidad con resultados financieros acordes.

De acuerdo a cuál sea el tipo de inversor al que se dirige el PN, deberá enfatizarse en distintos indicadores financieros.

c) El PN para solicitar un crédito. Cuando se trata de elaborar un PN destinado a obtener financiamiento debe agregarse algo de información específica de interés para la entidad financiera. Por ejemplo, hay que poder demostrar la capacidad de devolución del préstamo. Para lo cual conviene incorporar el monto de la cuota en el flujo de fondos y mostrar que es posible pagarla aún con una caída en las ventas.

Debe quedar explicitado cuál es el monto que se solicita, en qué plazo se devolverá, si necesita período de gracia, el valor de la cuota y qué tasa está dispuesto a pagar sin afectar la viabilidad del proyecto.

También deberá explicarse en el apartado específico, qué tipo de garantías puede ofrecer el emprendedor para respaldar la deuda.

¿Cuándo se escribe el PN?

Contar con un PN puede ser de gran utilidad en cualquier etapa de la vida de una empresa, y sin dudas, es muy útil durante su gestación, previa a la puesta en marcha.

Sin embargo, no se puede avanzar demasiado en este ejercicio si existe incertidumbre sobre aspectos básicos del proyecto o existen hipótesis no validadas.

Aunque el PN es un documento que se va ajustando o corrigiendo a medida que el emprendimiento progresa, hay algunas definiciones y precisiones que son necesarias para confeccionarlo.

Escribir el PN basándose en una o más conjeturas no confirmadas puede ser una pérdida de tiempo si se descubre luego que la realidad difiere mucho de la estimación utilizada en las proyecciones.

Algunas tareas, como el análisis de la competencia, pueden llevarse a cabo mientras se escribe el PN.

Pero hay otras cuestiones cuya definición debe estar muy avanzada para comenzar a escribir el PN, y son procesos que pueden extenderse durante varios meses.

Escribir el PN basándose en una o más conjeturas no confirmadas puede ser una pérdida de tiempo si se descubre luego que la realidad difiere mucho de la estimación utilizada en las proyecciones.

Algunas tareas son absolutamente imprescindibles como etapas previas necesarias para la escritura del PN; hay otras instancias cuya superación es conveniente pero puede obviarse en muchos casos.

Tareas previas necesarias

1) Definición de las relaciones entre el equipo emprendedor: en ocasiones, un emprendedor suma colaboradores o convoca inversores para su proyecto sin haber establecido claramente qué tipo de participación tendrá cada uno.

Esta definición tiene impacto sobre la estructura de costos y rentabilidad del proyecto.

Si los colaboradores pretenden cobrar un salario fijo desde el primer día, si tendrán una retribución mediante participación accionaria (lo cual reduce la rentabilidad para los socios que invierten dinero en el emprendimiento), u otro tipo de retribución variable.

Además puede que haya inversores que pretendan participar en el gerenciamiento recibiendo un pago por el tiempo que le dedica a esa función (más allá de sus utilidades), mientras el emprendedor da por sentado que colaborarán con la marcha del emprendimiento simplemente para proteger su inversión.

Muchos proyectos se frustran en sus inicios por no poder armonizar las expectativas de los diferentes colaboradores, por lo cual estos acuerdos deben ser establecidos desde el comienzo.

2) Desarrollo del producto o servicio: debe estar bien precisado qué es lo que se va a ofrecer, ya que eso determina entre otras cosas los costos, la capacidad instalada, la logística y todo lo que se desprende de ello.

En este sentido, es imprescindible haber definido qué materias primas y procesos implica la fabricación y distribución del producto, o si es un servi-

cio, cuánto tiempo y de cuáles recursos humanos o subcontratistas se necesita para prestarlo.

Se deben conocer los costos y también la disponibilidad de las materias primas, equipos y servicios auxiliares que sean necesarios.

3) Contacto con actores clave de la cadena de valor, tales como proveedores y distribuidores estratégicos.

Al igual que lo que señalábamos con respecto al desarrollo del producto, es necesario verificar si el emprendimiento va a poder abastecerse y luego colocar la producción en el mercado de la manera en la que el emprendedor lo ha ideado.

Se debe contactar, en lo posible visitando personalmente, a los proveedores estratégicos así como a todas las partes que jugarán un rol clave en la operatoria del emprendimiento.

Dependiendo del negocio, esto incluye a los comercios minoristas que ofrecerán nuestro producto al cliente, operadores logísticos, etcétera.

Se debe verificar cuáles son las condiciones bajo las cuales estos actores están dispuestos a establecer una relación comercial con el emprendimiento: volumen mínimo de pedidos, condiciones de pago, plazos de entrega, etcétera.

4) Averiguar el marco legal e impositivo en el cual se desarrollará la actividad: en algunos sectores, puede ser determinante para descartar un proyecto o evaluar su viabilidad.

Por ejemplo, hay una amplia gama de productos (alimentos, medicamentos, vehículos) cuya fabricación sólo puede hacerse en establecimientos cuya habilitación tiene altos costos y demoras, así como sectores afectados por regímenes tributarios específicos (impuestos internos, derechos de exportación, etcétera).

Tareas previas convenientes

1) Producir un prototipo, una pre-serie o realizar pruebas del servicio: no siempre es posible, ya que en muchas situaciones, la naturaleza de la actividad lo impide (un emprendimiento hotelero, sólo por poner un ejemplo); sin embargo, siempre que sea factible, debiera llevarse a cabo.

2) Contactar a potenciales usuarios del producto/servicio para testear su interés y/o realizar la prueba el mismo.

Más allá del resultado en sí de estos contactos, mencionar en el PN cuáles fueron las acciones realizadas en ese sentido sirve de sustento para la proyección de ventas y es un indicador de la aptitud empresarial del emprendedor.

El PN es una herramienta útil en cualquier momento de la vida de la empresa: *nunca es tarde.*

Es importante reflejar en el PN toda la retroalimentación que se ha obtenido de estas experiencias, incluso aquellas respuestas negativas o que arrojan dudas sobre el proyecto.

En primer lugar, porque un PN que sólo muestra testimonios positivos hace dudar de su veracidad o de que el testeo ha sido suficientemente profundo.

Pero también, puede ocurrir que al lector del PN se le ocurra alguna idea para mejorar el proyecto a partir de un comentario negativo de un potencial usuario.

3) Sondear a candidatos para desempeñarse en las posiciones de colaboradores clave, tales como el responsable técnico (cuya existencia es un requerimiento legal en muchas actividades, como laboratorios y farmacias, mantenimiento de ascensores y depósitos de agua, fumigaciones, etcétera).

Esto también es aplicable a profesionales cuyo expertise sea imprescindible para cubrir capacidades o antecedentes de las que el emprendedor carezca y sean estratégicas para el negocio.

4) Realizar un estudio de factibilidad técnica o ensayos a cargo de un profesional o institución independiente.

En casos muy puntuales, sobre todo cuando se trata de una innovación tecnológica o existe cierta complejidad técnica, contar con un aval técnico externo, que respalde las afirmaciones del emprendedor, puede ser muy importante para generar confianza en el lector del PN.

El momento ideal

Se ha indicado en los párrafos anteriores que el PN debería comenzar a escribirse después de haber superado ciertas instancias. Ahora bien, ¿a qué etapas debería preceder el PN? O dicho de otra forma: ¿hasta cuándo puede postergarse el PN?

Como se dijo al inicio, el PN es una herramienta útil en cualquier momento de la vida de la empresa: *nunca es tarde*.

Sin embargo, si se trata de la creación de una nueva empresa, debe advertirse que el PN es una herramienta inmejorable para ayudar al emprendedor a evaluar el riesgo que implica la puesta en

marcha del proyecto, así como a estimar adecuadamente los recursos necesarios y orientar los esfuerzos en la dirección indicada.

Por lo tanto, el momento más adecuado para escribir el PN es antes de comenzar a realizar los desembolsos que forman parte de la inversión inicial del proyecto.

2. ¿Cómo hacer el PN? Algunos consejos prácticos

Al momento de sentarse a escribir el PN hay que tener en cuenta algunos consejos prácticos.

¿Quién debe escribir el plan?

Algunos emprendedores caen en la tentación de contratar un equipo de profesionales para que le escriban el mejor PN. Es un error. El PN tiene que ser el reflejo de lo que el emprendedor tiene en mente y debe representar de la manera mas fidedigna esa idea. De esta forma se pueden detectar contradicciones o inconsistencias.

En este sentido, el plan debe ser escrito por el propio emprendedor y su equipo. En todo caso, es aconsejable solicitar apoyo técnico a algún especialista para temas puntuales.

Es fundamental que participen en la elaboración del PN todos los socios y personal clave. El intercambio entre ellos, los puntos de vista complementarios, los acuerdos logrados en el proceso se convertirán en buenos basamentos para iniciar el negocio con mejores posibilidades de éxito.

Los movimientos de la competencia deben estar contemplados en el PN y tener previsto las respuestas para contrarrestar estos cambios.

¿Cuántas páginas debe tener el PN?

Lo necesario para que el lector lo entienda y pueda identificar los factores claves del éxito del proyecto. Depende de la complejidad del negocio y de la información clave que debe estar incluida. Cuanto más complejo sea el negocio, mayor será la extensión del contenido del plan.

De todas maneras, hay que evitar agregar información poco relevante y de tipo enciclopédica.

¡Cuidado con la proyección de ventas!

Los emprendedores son naturalmente optimistas y suelen enamorarse de su proyecto. En una planilla de cálculo es muy fácil hacer crecer los ingresos de manera exponencial en poco tiempo. Cuidado con exagerar la proyección de ventas porque eso incide directamente en los resultados y podemos ser millonarios (imaginarios) en pocos meses. La realidad se encargará de mostrarnos el tiempo que toma hacerse conocer, ganar clientes, generar el boca a boca, ganar un espacio en el mercado.

Por eso, haga una previsión conservadora de las ventas, con un crecimiento muy suave y lento. Siempre hay tiempo para festejar si la realidad supera los planes!

¡Cuidado con la competencia!

Muchas veces se comete el error de creer que la competencia no tomará nota de nuestra aparición en el mercado. Que seguirá haciendo lo mismo de siempre, no modificará su estrategia. Incluso muchos emprendedores creen no tener competidores en absoluto!

El mundo de los negocios es como el ajedrez. Hay que pensar varias jugadas para adelante. Hay mecanismos de acción y reacción. La competencia no quedará estática. Hará sus propias movidas buscando no perder posiciones. Puede cambiar su estrategia de comunicación, hacer campañas de promoción, bajar sus precios, lanzar nuevos productos al mercado y muchas otras cosas más. Pero nunca se quedará inmóvil!

Estos movimientos de la competencia deben estar contemplados en el PN y tener previsto las respuestas para contrarrestar estos cambios.

Otros consejos

- Evite el lenguaje ambiguo o impreciso como “la calidad de nuestro producto es superior a la competencia” o “el mercado está creciendo aceleradamente”. Fundamente estas afirmaciones con datos objetivos. Si el producto es de calidad superior podrá explicarlo con argumentos precisos.
- Todos los productos o servicios tienen competidores directos o indirectos. No elabore el plan bajo la premisa de que su producto es único y no tiene competencia. Aunque se trate de un producto/servicio original o nuevo, siempre

No se trata de “buscar información para completar el PN”, sino de buscar información para analizar el proyecto; el PN sólo es la herramienta para ordenar la información y presentársela a terceros.

compite con otro cercano o sustituto. Cuando salieron los videograbadores por primera vez al mercado eran productos originales pero estaban compitiendo con el cable o el cine. Del mismo modo, los primeros celulares competían con el teléfono fijo.

- Evite usar palabras de la jerga técnica o científica que pueda entender sólo un experto. El lector, sea un futuro socio, proveedor, banco u organismo público tiene que poder comprender lo que está leyendo. De lo contrario eso jugará en su contra.
- Explique con claridad los supuestos que están detrás de cada cifra de ventas, costos, inversiones. Esto genera confianza en el lector. Al comparar luego el plan con la realidad puede identificarse fácilmente cuales de los supuestos se cumplieron y cuales no.
- A medida que va completando secciones del PN, pídale a alguna persona de su confianza (familia, amigos) a quien no le haya explicado previamente nada sobre el proyecto, que lo lea para verificar si se comprende fácilmente.
- El plan se desactualiza muy rápido por los cambios del contexto y debido al proceso mismo de aprendizaje del emprendedor. Conviene revisarlo cada tanto y modificar lo que sea necesario.

Recolección de información.

Un PN se sustenta en una combinación de información interna (capacidad productiva del emprendimiento, precios y costos) y externa (tamaño del mercado, cantidad y tipo de competidores, etcétera).

Por lo tanto, la elaboración del PN implica una tarea de investigación o recolección de información diversa, con el objeto de describir el escenario macro y el mercado en el cual actuará la empresa, y dar respaldo a las proyecciones de ingresos y egresos que contendrá el documento.

Investigación aplicada a un objetivo.

Un error común es incluir datos enciclopédicos o estadísticos en el PN, sin procesarlos ni vincularlos con el objeto del ejercicio.

No se trata de “buscar información para completar el PN”, sino de buscar información para analizar el proyecto; el PN sólo es la herramienta para ordenar la información y presentársela a terceros.

El PN no debe incluir datos que no aporten al análisis sobre las chances de éxito del emprendimiento[1]; el exceso de datos no relevantes desalienta la lectura y afecta la comprensión del documento.

Investigación en escala PYME.

Cuando el PN es para una PYME, la información que se obtenga por observación directa en comercios del barrio puede ser mucho más útil que las estadísticas generales de la industria a nivel nacional.

Por ejemplo, para estimar el nivel de ventas de un local en una zona determinada, se puede contar cuántos consumidores salen con bolsas de un comercio de una marca competidora durante un período de tiempo, y multiplicarlo por el precio promedio del producto más representativo.

Investigación en el terreno.

Si hay un barrio o una zona comercial donde se concentran las ventas de determinados productos, una recorrida minuciosa puede proporcionar información muy valiosa que no podría procurarse en ninguna fuente publicada.

Estos trabajos de observación también permitirán analizar aspectos como la decoración del local, el menú de productos, las ofertas, los precios y demás detalles.

Los resultados de un trabajo de campo de este tipo son proporcionales al tiempo que se le dedique; se debe visitar cada local, en una primera etapa, como observador y oyente pasivo, a fin de captar detalles interesantes del comportamiento de los clientes.

Posteriormente, el emprendedor debe intentar relacionarse con las personas presentes y entablar conversaciones profundas con los encargados, los vendedores y los clientes, realizando preguntas abiertas a fin de recoger respuestas que sean reveladoras.

---

[1] Eventualmente, aquellos datos recolectados pero no utilizados pueden ser ubicados en un anexo, para no distraer la atención del lector, ofreciéndoselos para quien esté interesado en profundizar el estudio del tema, y demostrando así la profundidad del trabajo realizado por el emprendedor.

Equilibrio entre fuentes y tipo de información.

En la medida de lo posible, es conveniente combinar datos cuantitativos con aportes cualitativos, e información general (como estadísticas oficiales) con datos puntuales de fuentes privadas o generados por el propio emprendedor (por ejemplo, mediante la observación directa).

Entre las fuentes de información cualitativas se encuentran los expertos que podemos consultar, provenientes del ámbito empresarial tanto como educativo o científico, así como los testimonios de proveedores, competidores y compradores potenciales.

El sistema científico y las instituciones educativas (especialmente las universidades) son espacios donde se acumula gran cantidad de información de alta calidad, generalmente disponible al público y fácil de consultar.

No sólo las publicaciones científicas donde se refleja el resultado de la investigación académica, también artículos técnicos de menor entidad, e incluso las tesis de grado y posgrado de los alumnos pueden llegar a proporcionar datos de interés.

También se puede obtener información relevante en revistas especializadas, catálogos de ferias, informes oficiales de organismos gubernamentales (por ejemplo, folletos para promocionar las inversiones en determinado sector), organismos internacionales, cámaras empresariales y otras fuentes diversas.

Investigación competitiva.

Aunque los competidores no van a suministrar información deliberadamente para el PN, existen muchas maneras de conocer detalles de su operatoria:

- Sitios web de los competidores: cuando se trata de productos no masivos, suelen publicar listados de sus principales clientes a modo de referencias comerciales; a veces también difunden cifras sobre el alcance y el volumen de su negocio, entre otros datos valiosos.
- Documentos oficiales dirigidos a los inversores y a la comunidad en general, tales como estados contables publicados en el caso de las empresas que cotizan en el mercado bursátil, balances sociales o informes de sostenibilidad (publicaciones donde se rinden cuentas a la comunidad, como parte de una práctica de Responsabilidad Social),
- Prensa: entrevistas a sus directivos, gacetillas corporativas e informes periodísticos sobre la empresa.

Cuando el rubro lo permite, el emprendedor debe sumar experiencias como cliente de sus competidores.

Por último, existe la posibilidad de contactar a los competidores desde el lugar de un posible comprador, solicitando cotizaciones y características de los servicios.

Cuando el rubro lo permite, el emprendedor debe sumar experiencias como cliente de sus competidores, a fin de analizar otras cuestiones como su manejo de la comunicación, la calidad de atención, tiempo de respuesta, etcétera, y pensar la forma de generar una ventaja competitiva para su negocio.

Esta técnica es denominada como “comprador misterioso” (“mistery buyer”) y es muy utilizada en investigación de mercados así como para auditar el comportamiento del personal propio.

3. El Plan de negocios, parte por parte

Contenido de un PN típico

Como indicamos más arriba, el PN es un documento que debe reflejar todas las dimensiones clave del negocio. ¿Qué debe contener ese documento?.

Un índice orientativo de los capítulos que debería contener ese documento sería:

- El resumen ejecutivo
- El mercado, el contexto y el sector
- El producto/servicio
- El plan comercial
- El plan de operaciones
- El equipo emprendedor
- FODA y análisis de riesgos
- El plan financiero
- Anexos

El contenido de cada uno de estos capítulos será explicado y desarrollado a continuación.

El resumen ejecutivo

El PN comienza con un resumen ejecutivo que debería tener no más de 3 páginas. Allí hay que

destacar las características distintivas del proyecto y los principales argumentos para lograr el éxito. Si el plan está dirigido a posibles inversores, estas primeras páginas deben estar escritas de manera atractiva para captar la atención del lector. Porque si le interesa, seguirá leyendo el resto.

Esta parte del plan, si bien se presenta al principio del documento, es lo último que hay que escribir. Conviene escribirla después de haber completado todos los otros capítulos.

Si el plan está dirigido a posibles inversores, estas primeras páginas deben estar escritas de manera atractiva para captar la atención del lector. Porque si le interesa, seguirá leyendo el resto.

Mercado, contexto y sector

i. Análisis del contexto

Existen múltiples factores que contribuyen al éxito o fracaso de un emprendimiento, más allá de lo que ocurra en ese mercado en particular, por lo cual los proyectos deben realizar una evaluación integral de las circunstancias generales en las cuales se desenvolverá.

Esta evaluación es conocida como "análisis de escenarios" y se refiere a lo que en el marketing se denominan como "variables incontrolables", que configuran el contexto "macro" o al entorno.[2]

El análisis de escenarios incluye una serie de dimensiones tales como:

- Política
- Economía
- Socio-cultural
- Tecnología
- Legislación
- Ambiental-geográfico

En el PN el emprendedor debe repasar estas temáticas para destacar aquellos aspectos que pueden incidir positiva o negativamente en su negocio.

Por ejemplo, una tendencia socio-cultural, como los cambios en la composición de los hogares, con mayor cantidad de personas que viven solas o parejas donde ambos miembros tienen empleos de tiempo completo, puede desalentar la cocina doméstica en beneficio del consumo de alimentos pre-elaborados y de comidas hechas "para llevar" (*delivery*).

A menudo las distintas dimensiones se encuentran entrelazadas; lo que ocurre en el plano político normalmente deriva en la promulgación de determinada legislación – pero el impacto del escenario político en los negocios no se restringe exclusivamente a los aspectos regulatorios.

Asimismo, una problemática ambiental, o un asunto de salud pública, puede desencadenar una legislación que incentive o desincentive el consumo de determinado producto, como ocurre con las bolsas plásticas, el tabaco, etcétera.

Para ello debe describirse no sólo la situación actual sino alguna hipótesis de cómo evolucionarán los factores más relevantes en el futuro.

Dependiendo de cuál sea el proyecto empresarial, algunas de estas dimensiones serán más relevantes que otras.

El resultado del análisis llevado a cabo en esta instancia se reflejará en la sección del FODA, dentro de los factores externos (Oportunidades y Amenazas).

ii. Análisis del sector

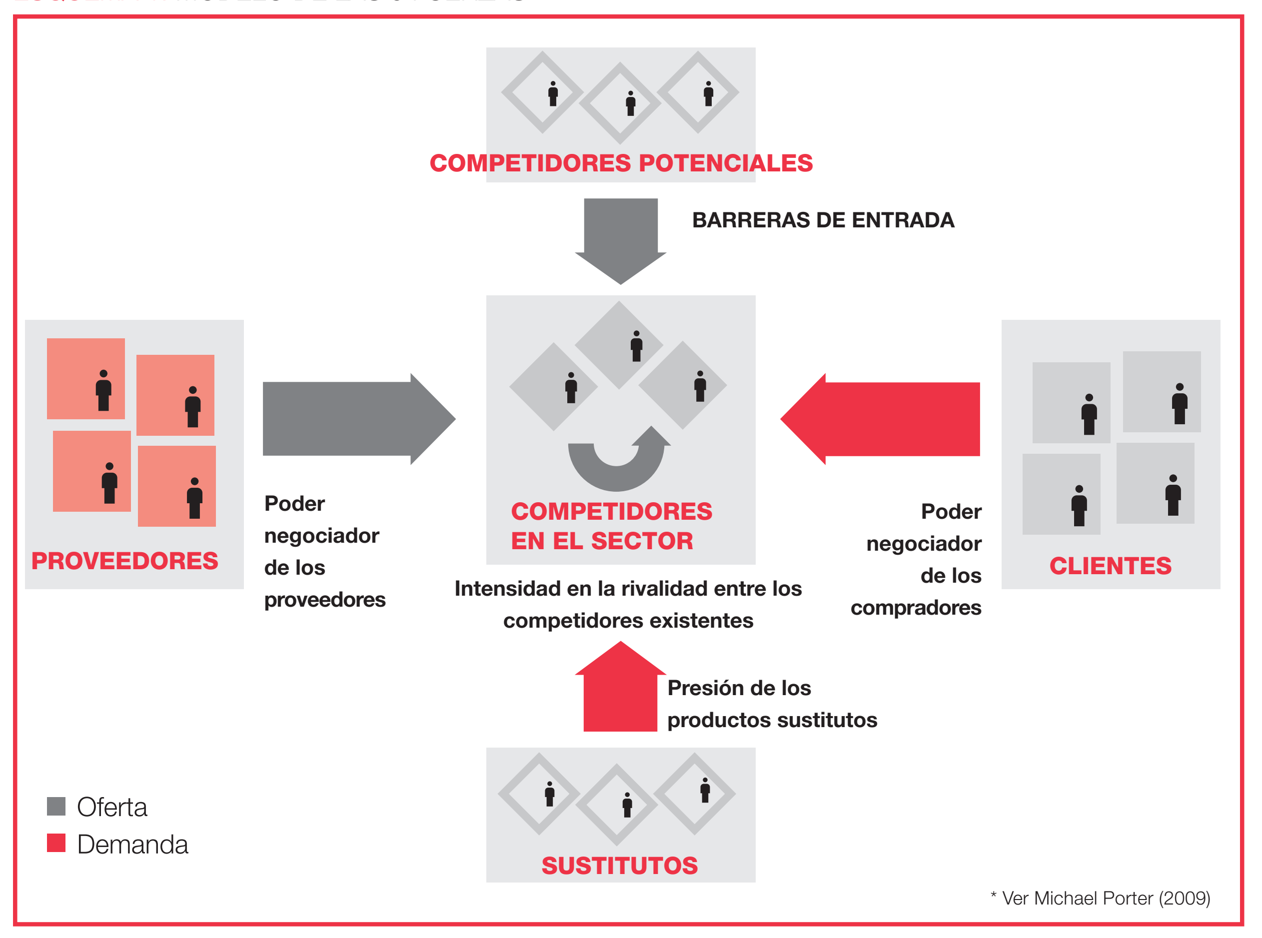
El modelo de Cinco Fuerzas es un método sencillo que permite evaluar las oportunidades y amenazas que ofrece un sector para una empresa que debe decidir el lanzamiento de un nuevo producto, o empezar a competir en determinado mercado.

El análisis se centra en el grado de rivalidad interna y el poder de negociación de los distintos actores, entre los cuales se encuentran:

- proveedores,
- compradores,
- competidores directos
- competidores indirectos, es decir fabricantes de productos sustitutos,
- competidores actualmente ausentes en el sector, pero que podrían ingresar en el futuro.

[2] Este método es conocido internacionalmente como PESTEL por sus siglas en inglés (Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, "Ambiente" es environment y Legal), y es una versión más completa de la anterior PEST; algunos autores ya sugieren incluir dos dimensiones nuevas: Ética y Demográfica (que hasta ahora se analizaba dentro de la Socio-cultural). Ver "PESTEL analysis of the macro-environment". Oxford University Press. 2007. Publicado en http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm.

ESQUEMA 1: MODELO DE LAS 5 FUERZAS*



El PN debe demostrar que el emprendedor conoce quiénes son los principales jugadores con los que debe interactuar, pero no se trata simplemente de saber sus nombres, sino de evaluar cómo afectarán al propio negocio.

iii. Análisis de la cadena de valor

En el caso de los proveedores y los compradores de la empresa, es muy importante analizar cuál va a ser el poder de negociación del emprendedor en su relación con ellos.

En este análisis, debemos advertir que, cuando nos referimos a las compradores, hablamos específicamente de quienes adquieren los productos o servicios de nuestra empresa, que no siempre son los clientes finales.

En muchos casos, los compradores para nuestra empresa son los distribuidores o comercios minoristas, que constituyen el canal de comercialización por el cual el producto llega al consumidor final.

Además del tamaño de cada empresa, también influyen otros factores, como si se trata de un proveedor único para un bien estratégico.

iv. Análisis de la competencia

En el caso de los competidores, el énfasis debe estar en la evaluación de la fuerza o presión que ellos ejercen sobre el emprendimiento, y su capacidad de reacción frente a la irrupción del nuevo rival.

Se debe analizar tanto a los competidores directos, es decir a quienes buscan satisfacer la misma necesidad del mismo grupo de consumidores y con una propuesta de productos similar a la nuestra, como a los sustitutos, que son los que buscan satisfacer la misma necesidad del mismo grupo de consumidores, pero con una propuesta diferente.

v. Análisis de la demanda

El PN debe describir claramente cuál es el perfil de cliente al cual se dirige, utilizando para ello los criterios de segmentación[3] habituales: edad, sexo, localización, nivel educativo, poder adquisitivo, hábitos de conducta, estilo de vida, etcétera.

[3] Segmentar es conformar grupos de consumidores que comparten determinadas características de su personalidad y estilo de vida.

El perfil de cliente en cuestión es aquel que se considera para la definición de la estrategia comercial, es decir que las decisiones de dónde publicitar el producto, de qué manera va a llegar al cliente y a qué precio, están ligadas con la descripción que hagamos del cliente.

Es importante advertir la diferencia entre la demanda potencial en sentido teórico y la que realmente es el objeto de los esfuerzos y capacidades del emprendimiento.

Por ejemplo, un fabricante de indumentaria para deportes extremos puede pensar que el perfil de su cliente es simplemente “cualquier persona que practique deportes extremos”; en rigor, lo más probable es que la capacidad del fabricante sólo sea suficiente para colocar el producto en una zona geográfica determinada, y que el precio disuada la compra por parte de muchos usuarios potenciales.

Por otro lado, si ese fabricante pudiera identificar otras características de esos deportistas, como la edad, el sexo y aspectos más específicos como los gustos musicales o su relación con Internet, eso lo ayudaría a definir en qué medios de comunicación invertir su pauta publicitaria.

vi. Dimensionar la demanda

Una cuestión clave de todo PN es estimar qué cantidad de productos se van a vender, y para ello es necesario conocer el tamaño del mercado.

En ocasiones, se hace difícil llegar a determinar cuál es la cantidad personas que responden al perfil de cliente que el emprendedor toma como objetivo.

Mientras que la información demográfica (edades, sexo, distribución de ingresos, etcétera) es de fácil acceso mediante estadísticas oficiales, factores como los gustos y hábitos de consumo apenas pueden ser conocidos mediante encuestas o estimaciones aproximadas.

El emprendedor debe utilizar su ingenio para encontrar datos que sirvan indirectamente (lo que se conoce como variables proxy) para acercarse al número que le interesa.

Por ejemplo: no hay un registro o censo de personas a las que les gusta la comida india en Buenos Aires, pero investigando cuál es la cantidad de restaurantes o servicios de delivery de esa especialidad, chequeando cifras de ventas de ingredientes característicos como el curry o averiguando las estadísticas de búsquedas en Internet de palabras clave asociadas, es posible establecer una cantidad aproximada.

vii. Hábitos de consumo

Sin embargo, el tamaño del mercado no depende únicamente de cuántos consumidores sean, sino que también se debe estimar cuál es la cantidad consumida por el cliente promedio en un período de tiempo determinado.

A eso se agregan otras cuestiones como cuál es la ocasión de compra, si existe estacionalidad o cuál es un ciclo de recompra, es decir cuál es el tiempo que transcurre hasta que se repite la adquisición del producto.

No debe olvidarse que los hábitos de consumo varían con el tiempo en función de distintos factores, como las tendencias por el cuidado de la salud, que desalientan el consumo de determinados alimentos e incentivan el de otros.

Por lo tanto, la evolución en el tiempo del tamaño del mercado no depende sólo de su crecimiento vegetativo, sino también del hábito de consumo, y en relación a esto, debe analizarse en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el mercado.

viii. Ciclo de vida del mercado

Los mercados atraviesan diferentes etapas, de crecimiento, estancamiento o declinación, de acuerdo a dos factores principales: la existencia de tecnologías sustitutas y el grado de saturación.

Entendiendo el mercado como la suma de las ventas efectuadas por el conjunto de las empresas que compiten en determinado rubro, esta cifra varía a lo largo del tiempo e incluso adopta valores negativos.

Por lo general, la creación de una nueva categoría de producto implica fuertes tasas de crecimiento de las ventas hasta que casi la totalidad de los consumidores han adquirido el suyo (saturación), momento a partir del cual las nuevas ventas se dan principalmente por el reemplazo de modelos viejos por otros nuevos, y el crecimiento de las ventas toma un carácter vegetativo (es decir, por el aumento de la población).

En el largo plazo, un rubro puede llegar a extinguirse o reducirse a una expresión mínima, como ocurrió con los reproductores de cintas de video tipo VHS o los rollos de películas fotográficas, por la adopción de tecnologías sustitutas.

Es importante mencionar en el PN en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el mercado, para que la proyección de ventas del emprendimiento se pueda evaluar en el contexto de la proyección de ventas totales del mercado.

Si el mercado se encuentra en crecimiento, es

¿Qué problema del cliente soluciona? ¿Qué necesidad satisface? ¿Cómo se compara con lo que ofrece la competencia (la ventaja competitiva)? ¿Qué beneficios le brinda al cliente? ¿Es más rápido, mejor o más barato?

más fácil justificar una proyección de ventas positivas para el emprendimiento.

Si el mercado se encuentra estancado el crecimiento de las ventas del emprendimiento debe hacerse a costa de los competidores, quienes suelen contar con algunas ventajas a su favor como trayectoria y fama acumuladas, economías de escala, inversión inicial ya amortizada, etcétera.

Si el mercado se encuentra en declive, quizás el emprendedor pueda captar porciones de mercado que son abandonadas por los competidores principales, pero se trataría de un negocio con una posibilidad de supervivencia acotada en el largo plazo.

ix. Relación entre el análisis de la demanda y el resultado del PN

Como se señalaba al inicio de este capítulo, el PN debe guardar una consistencia interna total, lo que implica que el tamaño del mercado es el punto de partida para la estimación de ventas del emprendimiento.

La cantidad de unidades que venderá la empresa dependerá de qué participación se aspira a tener con respecto al total consumido por el segmento elegido, y para ello es necesario conocer cuántos clientes representa ese segmento así como la cantidad consumida por cada individuo.

Seguramente el emprendedor no va a absorber la totalidad de la demanda de ese segmento. Qué porción se proyecta absorber dependerá del análisis de la competencia que se habrá hecho en la sección anterior del documento.

El producto o servicio

En este capítulo del PN se debe describir cada uno de los productos o servicios que ofrece la empresa. La descripción incluirá los aspectos técnicos y funcionales (cómo es, cómo funciona) pero principalmente deberá identificar cuál es la propuesta de valor que aporta a los clientes. ¿Qué problema del cliente soluciona? ¿Qué necesidad satisface? ¿Cómo se compara con lo que ofrece la competencia (la ventaja competitiva)? ¿Qué beneficios le brinda al cliente? ¿Es más rápido, mejor o más barato?

Aquí se debe indicar el grado de avance que tiene el emprendedor con el producto/servicio. Si resta parte del desarrollo se deberá indicar cuáles son los pasos a seguir, en cuánto tiempo estará completado y cuánto dinero costará.

Indicar si el producto está patentado o si se opera bajo alguna licencia. Es conveniente destacar también cuál podría ser la expansión futura de la cartera de productos/servicios.

Si es necesario se puede agregar alguna foto en esta sección.

El plan comercial

Además de describir el producto o servicio, el PN debe explicar de qué forma van a enterarse los consumidores de su existencia (estrategia de publicidad/promoción/comunicación), cómo va a facilitarse operativamente la compra del producto o prestación del servicio (estrategia de distribución o plaza), y cuál va a ser la política de precios del emprendimiento.

i. Estrategia de precios

La estrategia de precios incluye la explicación de los criterios bajo los cuales van a aplicarse descuentos o recargos, si se realizará discriminación de acuerdo a alguna característica (geográfica, condición de pago, etcétera) o cómo se ajustará a lo largo del tiempo.

Debe compararse, además, el precio propio con el de la competencia, y evaluarse la posibilidad de que los rivales bajen su precio como reacción frente a una pérdida en su participación de mercado; este riesgo debe evaluarse en conjunto con el análisis del sector descripto previamente.

La determinación del precio debe ser justificada en función de los costos totales propios, en relación a los precios de la competencia y desde la óptica del comprador, en cuanto al posicionamiento buscado y a su situación socio-económica.

Por otro lado, las variaciones en el precio de los productos o servicios del emprendimiento deben verse reflejadas en la proyección financiera incluida en el PN.

Los ingresos del PN deberán surgir de la multiplicación entre el precio a aplicar en cada etapa y en cada segmento, y las cantidades de unidades que se proyecta vender respectivamente.

Esas cantidades estarán en relación al tamaño total del mercado y a las estrategias de comunicación y distribución que se adopten.

> En todos los casos se deberá indicar cuáles son los proveedores de los insumos clave del negocio y el nivel de riesgo de aprovisionamiento que pudiera existir.

ii. Estrategia de comunicación y distribución.

El PN debe demostrar de qué forma van a alcanzarse las cifras de ventas que se colocan en la proyección financiera.

Eso significa que la cantidad de unidades vendidas debe guardar relación con la cantidad de consumidores a la que el emprendimiento puede llegar con su publicidad y con su red de distribución.

El PN debe mencionar en qué medios y en qué puntos de ventas estará disponible el producto, y cuál es la relación o condición contractual y la retribución monetaria de los mismos.

Además de los medios y canales tradicionales, deben considerarse también otras alternativas utilizadas por los emprendedores como las ferias y eventos, las fuerzas de promoción y venta (es decir, equipos de personas que impulsan la compra del producto, lo que puede incluir alianzas con proveedores de bienes y servicios complementarios), y por supuesto la publicidad online y el comercio electrónico.

En el caso de la comunicación, se debe explicar cuál es el mensaje que se transmitirá, acorde al posicionamiento procurado para la marca y al perfil del consumidor definido previamente.

En el caso de la red de distribución, también hay que mencionar cómo se gestionará la logística, si se utilizarán servicios de transporte y almacenamiento propios o tercerizados.

Tasa de efectividad

Sólo una fracción de quienes ven una propaganda o encuentran el producto en una góndola terminan adquiriendo el producto; en el marketing digital esto se denomina habitualmente como “tasa de conversión”.

En el comercio electrónico, donde la medición de la efectividad es más sencilla que en otras industrias (ya que la cantidad de visitantes y la cantidad de compradores de un sitio web son registradas constantemente en forma automática) suele hablarse de tasas de conversión del 2%-2%.

Esto significa que de todas las personas que ven una publicidad on-line, el 2% cliquea en la propaganda para visitar el sitio de comercio electrónico promocionado, y de todos los que visitan este sitio, aproximadamente el 2% termina realizando una compra.

El PN debe citar cuál es el alcance de la red de distribución y las acciones de publicidad y promoción previstas, aplicando tasas de conversión moderadas sobre su efectividad; el resultado de estas inversiones está representado por la proyección de ventas del documento.

El plan operativo

Si se trata de un proyecto industrial hay varios aspectos que se deberán detallar en este apartado. Por ejemplo:

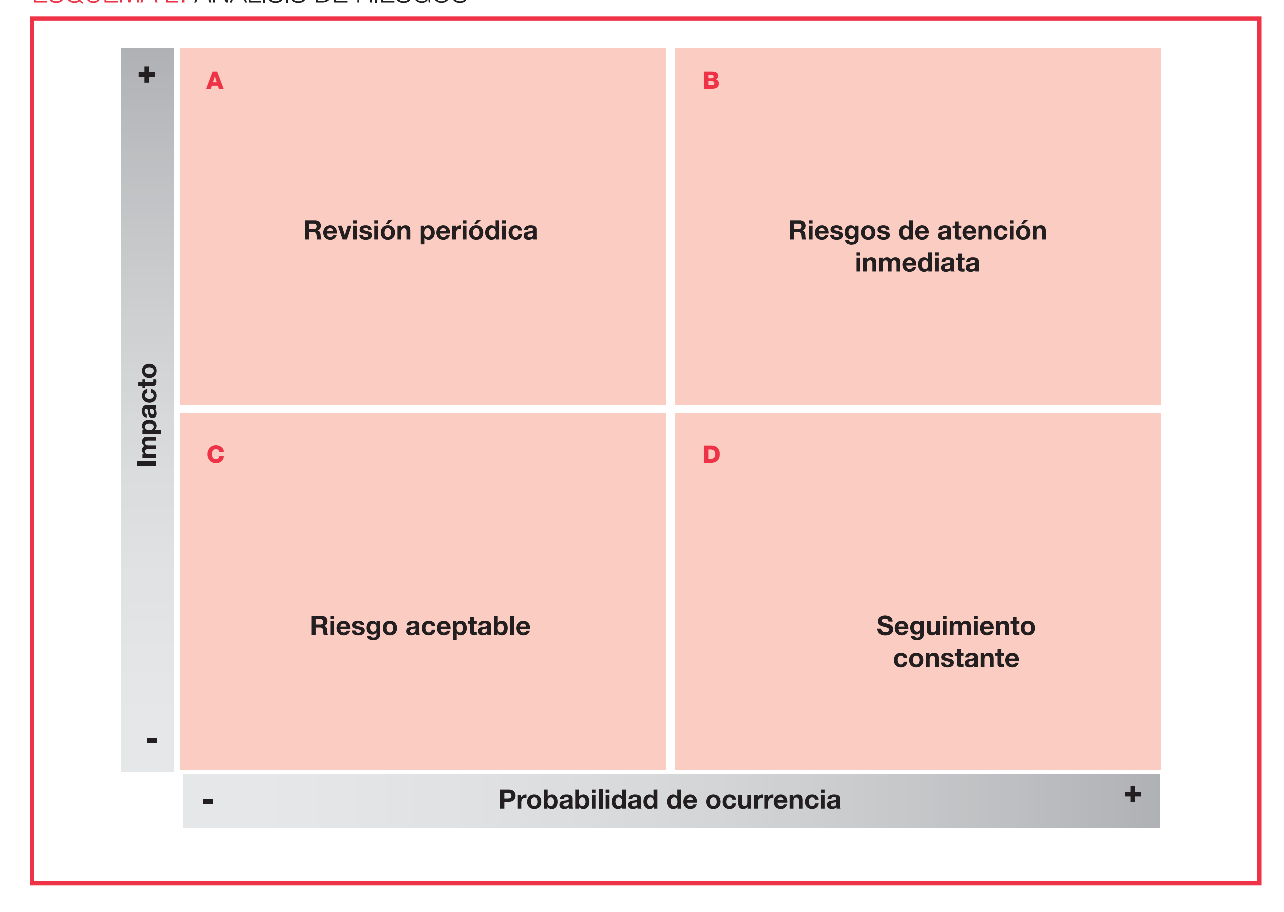
- Ubicación y planos de la fábrica.
- Máquinas y equipos necesarios (nuevo, usado, alquilado, leasing).
- Detallar el proceso de fabricación y los tiempos de cada etapa.
- Destacar si parte del proceso se terceriza y con quién.
- Exigencia de medidas regulatorias, permisos y habilitaciones.
- ¿La tecnología a utilizar está probada? ¿Quién la provee? ¿Existe servicio de posventa?

En todos los casos se deberá indicar cuales son los proveedores de los insumos clave del negocio y el nivel de riesgo de aprovisionamiento que pudiera existir. También cuál será la política de control de stocks y de compras para la reposición.

En los casos de empresas comerciales o de servicios este capítulo será más sencillo y se pondrá énfasis en las fuentes de aprovisionamiento indicando los motivos por los cuales fueron seleccionados esos proveedores.

Por último, se deberá explicar aquí qué tipo de calificaciones requiere la mano de obra a contratar y cómo se la va a reclutar y capacitar.

ESQUEMA 2: ANÁLISIS DE RIESGOS



El equipo emprendedor

Cuando el PN está dirigido a obtener financiamiento (aportes de capital o préstamos) este capítulo cobra una especial relevancia.

Los inversores o prestamistas tienen muy claro que una de las claves del éxito de un negocio está en las personas que lo conducen. Le prestaría dinero Ud a un grupo de gente sin experiencia o con mala reputación en el mercado? Un inversor diría: sin equipo … no hay proyecto.

Además, un inversor formularía las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son?
- ¿Conocen el producto o servicios que van a ofrecer?
- ¿Conocen el mercado en el que van a competir?
- ¿Qué conocimientos tienen?
- ¿Qué logros han tenido en su trayectoria laboral?
- ¿A quiénes conocen?
- ¿Quiénes los conocen?

¿Parece una lista excesiva? Puede preguntarse a sí mismo: ¿yo aportaría fondos a un proyecto de restaurant sabiendo que los dueños nunca trabajaron en gastronomía y que van a aprender sobre la marcha?

> *"Yo invierto en gente, no en ideas"*
>
> ARTHUR ROCK, CONOCIDO INVERSOR DE CAPITAL DE RIESGO NORTEAMERICANO.

Un buen equipo emprendedor es más importante que una buena idea. Las ideas no tienen valor en sí mismas. Lo valioso es la capacidad de llevarlas a la práctica. Una buena idea puede quedar eternamente en un papel o puede ser mal implementada y fracasar.

Un buen equipo emprendedor sabrá adaptar su estrategia si las circunstancias lo ameritan y tendrá la capacidad de superar las crisis que de todas formas van a enfrentar.

Este capítulo del PN deberá destacar los estudios, antecedentes laborales y logros profesionales de sus integrantes. Deberá demostrar que conocen muy bien el producto y sus procesos de elaboración. También al mercado, a los clientes y a los proveedores.

Para gestionar eficientemente un negocio se requieren múltiples habilidades. Por lo menos son necesarias cuatro competencias básicas: saber producir con calidad, saber vender, saber admi-

nistrar y saber liderar personas. El equipo emprendedor, ya sea socios o colaboradores principales, deberá armarse buscando la complementación entre sus integrantes para cubrir todas estas habilidades.

FODA y Análisis de riesgos

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) busca resumir en un modelo sencillo los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en la evolución del negocio.

Fortalezas y Debilidades son factores internos, que deberían estar relacionados con las secciones del PN que describen el equipo emprendedor, la operatoria prevista, el plan comercial, etcétera.

Oportunidades y Amenazas son factores externos que surgen del análisis del contexto, del sector y del mercado.

Más allá de trasladar a una nueva matriz las conclusiones de los análisis realizados previamente, el FODA debería desembocar en la identificación de los factores críticos para el negocio y el trazado de planes de contingencia en función de ello.

Análisis de riesgos

Por ello se suele hacer una ponderación de las distintas hipótesis de acuerdo a dos puntos de vista: a) cuál es la probabilidad de ocurrencia, y b) cuál es el grado de impacto en el negocio.

El emprendedor debería poner en marcha inmediatamente acciones para reducir su exposición a aquellas hipótesis que tienen altas chances de transformarse en realidad y además pueden tener un alto impacto negativo en el negocio.

Luego se deben mencionar brevemente en el PN planes de contingencia que reduzcan el daño para las hipótesis de alto impacto y baja probabilidad, y para reducir la exposición en las de bajo impacto y alta probabilidad (es decir los cuadrantes A y D del Esquema 2 de este capítulo).

Si son potenciales impactos positivos, el plan de contingencia se referirá a cómo aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta. Si fuera una amenaza, el plan de contingencia apuntará a proteger el negocio.

Por ejemplo, el análisis de los escenarios políticos y económicos puede sugerir que se vea obstaculizada la importación de algún insumo crítico, en cuyo caso se debe pensar en un plan de contingencia que permita reemplazarlo.

> El emprendedor debería poner en marcha inmediatamente acciones para reducir su exposición a aquellas hipótesis que tienen altas chances de transformarse en realidad, y que además pueden tener un alto impacto negativo en el negocio.

El plan financiero

El capítulo financiero del PN debe poder responder 6 preguntas clave.

- ¿Cuánto dinero va a ganar la empresa?
- ¿En qué momento comienza a generar utilidades?
- ¿Cuánto capital inicial se requiere para ponerla en marcha?
- ¿En cuánto tiempo se recuperará el capital invertido?
- ¿Qué rentabilidad obtendrá sobre el capital invertido?
- ¿Cuáles son los principales riesgos?

Éstas y otras preguntas deben ser respondidas en este capítulo del PN.

¡Este es el capítulo de los números! Tenemos que proyectar las ventas, los costos, la inversión, el financiamiento, etc.

Para poder realizar las proyecciones sobre bases sólidas se necesita haber completado los capítulos anteriores del plan. Principalmente tiene que estar muy claro el análisis de mercado, el plan comercial y el plan de operaciones.

Si el negocio ya existe y ha tenido operaciones se deberán exponer las cifras históricas.

En primer lugar se debe proyectar las ventas en volumen y valor explicando claramente los supuestos en los que se apoya.

Luego un cuadro detallado debería mostrar los costos variables y los costos fijos, incluyendo las amortizaciones de los activos fijos.

La compaginación de ambos elementos permitirá estimar el monto de ganancias o pérdidas que

promete el proyecto. Los detalles técnicos se explican en el próximo capítulo.

Es fundamental estimar de la mejor manera posible el capital necesario para poner en marcha el negocio. Muchos emprendimientos sufren dificultades de escasez de fondos en los primeros tiempos por haber subestimado el monto de capital inicial requerido por el proyecto. Este capital deberá ser suficiente para cubrir tres conceptos:

- El equipamiento inicial y los costos de puesta en marcha.
- El capital de trabajo.
- Las pérdidas operativas de los primeros meses.

Un espacio particular debe asignarse al análisis de los riesgos. Cuáles son las variables claves cuya modificación puede impactar negativamente en los resultados? Cómo impactan diferentes escenarios macroeconómicos?

Anexos

El documento principal tendrá la información clave para la comprensión del negocio en todos sus aspectos: productivos, comerciales, financieros, etc.

En el anexo se podrá agregar información complementaria que será consultada por el lector sólo en caso de necesidad.

El anexo puede incluir:

- Contratos ya firmados
- Planos
- Fotos
- Reglamentaciones
- Permisos, habilitaciones o certificaciones obtenidas
- Datos de proveedores críticos

Bibliografía

- Freire, Andy (2004), Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Ed. Aguilar.
- Freire, Andy (2006). 50 claves para emprendedores. Ed. Aguilar.
- Gillespie, Andrew (2007). "Foundations of Economics". Oxford University Press. 2007.
- Harvard Business Review (1999) *"La iniciativa emprendedora"*. Ediciones Deusto.
- Lecuona, M.L. y Terragno, D. (2007) Tu negocio propio en tres pasos. Clarín PyMES.
- Porter, Michael (1980). "Estrategia competitiva", Ed. CECSA.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- [ ] Un **Plan de Negocios** se trata de una hoja de ruta que nos indica el qué, el cómo, el cuándo y el porqué de nuestro proyecto.

- [ ] Armar el Plan de Negocios es la oportunidad que debe darse cualquier emprendedor de **pensar racionalmente** todos los aspectos de su proyecto (el producto, el mercado, la competencia, los costos, los precios, la producción, la comercialización, la financiación, entre tantos otros).

- [ ] La **planificación integral** de un emprendimiento es particularmente aconsejable, porque los emprendedores suelen ser….¡optimistas empedernidos!

- [ ] Siempre es aconsejable **evitar posturas extremas** a la hora de la planificación.

- [ ] El Plan de Negocios es una **herramienta útil** en cualquier momento de la vida de una empresa, y no sólo en sus comienzos.

- [ ] El Plan de Negocios tiene que ser el **reflejo de lo que el emprendedor tiene en mente**, y debe representar de la manera más fidedigna esa idea.

- [ ] Elaborar un Plan de Negocios requiere de una tarea previa de **investigación** o **recolección de información diversa**.

- [ ] El Plan de Negocios debe describir claramente cuál es el **perfil de cliente** al cual se dirige, y para ello es aconsejable la utilización de criterios de segmentación.

- [ ] Es central en todo proyecto analizar el **ciclo de vida** del mercado potencial.

- [ ] Para elaborar las proyecciones de un Plan de Negocios es fundamental tener en claro el **análisis de mercado**, el **plan comercial** y el **plan de operaciones**.



5. Costos y ganancias

Cómo saber si nuestro proyecto será rentable

Rentabilidad. Costos. Ejemplos prácticos. Resultados extraordinarios. Viabilidad financiera. Capital de trabajo. Fuentes de financiamiento. Presupuestos.

GABRIELA PÉRTEGA Y MARÍA DEL PILAR RIVAS CORIGLIANO

Introducción

Los números nos ponen frente a la realidad. Permiten calcular, antes de empezar, cuánto dinero se necesita, y si el proyecto podrá llegar a ser rentable.

Este tipo de análisis, junto con el armado del Plan de Negocios visto en el capítulo anterior, es indispensable para que la nueva iniciativa tenga mayores chances de ser exitosa.

1. Rentabilidad

La primera evaluación que debemos hacer es comprobar si las ganancias del emprendimiento permitirán recuperar la inversión original, y luego generar un flujo de fondos que haga que el proyecto sea sustentable en el tiempo.

Veamos primero el concepto de rentabilidad: se define como la diferencia entre los ingresos por ventas, y todos los costos necesarios para producir / adquirir el producto o servicio (costos de producción, comercialización, financieros, administrativos, impositivos, etcétera).

Por ello, de manera preliminar, deberemos tener un cálculo aproximado de dichos ingresos (la cantidad a vender y el posible precio de venta), y todos los costos derivados de dicha actividad.

Es conveniente, para proyectar estos ingresos y egresos, utilizar una herramienta que luego nos sirva para controlar si dichas proyecciones se concretaron o no en la realidad. Dicha herramienta recibe el nombre de “Presupuesto Económico”. Presupuestar significa suponer con anterioridad la evolución de nuestro negocio, por lo cual, para planificar, es recomendable jugar con los números, y visualizar distintos escenarios.

Este análisis detallado de posibles ingresos y gastos es crucial para examinar si el negocio permitirá generar ganancias.

Presentaremos ahora un Modelo de Presupuesto Económico que nos permitirá visualizar los elementos sobre los que deberemos hacer proyecciones.

Modelo de Presupuesto Económico

Existen distintos formatos para realizarlo. Hemos elegido el siguiente:

+ Ventas
- Costos variables operativos
Margen de contribución
- Costos fijos operativos
Resultado operativo
+/- Resultados Extraordinarios
Resultado Neto

Ahora que se han identificado los ítems a proyectar, empezaremos a pensar en cada uno de ellos.

Ventas. Proyectamos cuánto y a qué precio vender

Aquí tendremos que intentar proyectar dos elementos fundamentales, cuánto venderemos, y a qué precio.

Cuando el negocio está en marcha, tenemos información histórica para utilizar como indicador, y dicha información, unida a nuestro “olfato” sobre el comportamiento futuro del mercado, será el que nos permitirá cuantificar la probable cantidad a vender. Pero cuando el negocio recién se inicia es más complejo realizar este tipo de proyecciones, y se debe recurrir a la investigación del mercado, analizar el comportamiento de la competencia directa, las características del mercado en general. Luego, con toda esa información, intentaremos realizar una estimación aproximada de nuestras posibles ventas.

Es conveniente volver a mencionar que visualizar distintos escenarios nos permitirá proyectar más de un futuro posible, lo que nos ayudará a estar preparados por si las cosas no salen tan bien como lo hubiésemos deseado. Pero, además del cuánto vender, es esencial proyectar el precio. Y es central pensar cómo fijaremos el precio de nuestros productos.

Obviamente queremos no perder dinero y obtener una ganancia, por lo cual siempre al fijar un precio estaremos incorporando un porcentaje de ganancia esperado al costo de nuestros productos. Pero muchas veces ese porcentaje deseado no es tan alto como quisiéramos, porque la competencia nos limita imponiendo un precio determinado para productos semejantes, y nuestros clientes están dispuestos a pagar hasta ese determinado precio.

Por ello es importante destacar que existen factores internos y externos para la fijación de precios, entendiendo como externos la competencia, la macroeconomía, las políticas gubernamentales. Y como factores internos, los costos y los objetivos de la empresa (entre otros).

Estrategias de margen y rotación

Podemos analizar dos conceptos importantes cuando hablamos de rentabilidad:

Rentabilidad = Margen sobre ventas x Rotación

Rentabilidad se define como la diferencia entre los ingresos por ventas, y todos los costos necesarios para producir / adquirir el producto o servicio.

El margen sobre ventas se refiere a el beneficio por vender un producto, mientras que la rotación es la cantidad de veces que vendemos. Juntos, ambos conceptos impactan sobre la rentabilidad.

Las estrategias de margen y rotación dependen del tipo de negocio. Por caso los supermercados en general hacen foco en la rotación de productos, mientras que una empresa que vende artículos de lujo está enfocada en el margen, ya que su rotación no es el punto fuerte, pues los productos de alta gama en general tienen alto margen y baja rotación.

2. Costos

El análisis de los costos es clave en la evaluación de nuestro proyecto. Por ello debemos profundizar en los distintos tipos de costos que se presentan en la gestión operativa del negocio.

Definiciones de Costos:

- **Costo Variable:** son aquellos gastos que aumentan o disminuyen de manera proporcional a las variaciones en la actividad de la empresa, es decir, varían en relación al volumen de producción o prestación de un servicio.

  Algunos ejemplos: la materia prima, las comisiones sobre las ventas, la parte variable del costo de los servicios (luz, gas, teléfono, etcétera), el impuesto a los ingresos brutos, etcétera

Los Costos Variables se caracterizan por lo siguiente:

- Sin producción de artículos o prestación de servicios, no hay Costo Variable.
- Suele ser proporcional su variación a los cambios en el volumen de ventas.
- Se controlan en relación a un volumen de producción.

- **Costo Fijo:** son aquellos que permanecen constantes, o casi constantes, independientemente de los cambios en los volúmenes de producción y ventas.

  Algunos ejemplos: los alquileres de oficinas y locales, los honorarios de los profesionales que nos asisten, las amortizaciones de los activos fijos, los sueldos del personal administrativo, los seguros.

Los Costos Fijos se caracterizan por lo siguiente:

- Suelen permanecer constantes, sin que importe el volumen de producción y venta.
- Son necesarios para sostener la estructura del negocio.
- Se controlan en relación a un período de tiempo.
- Estos costos se mantienen fijos sin variar de manera significativa, dentro de determinada estructura de la empresa.

Este último punto nos lleva al análisis de un concepto de central importancia al evaluar un negocio: la **Capacidad Productiva Máxima** que tengo.

Pensemos que si deseo aumentar dicha capacidad productiva, existen Costos Fijos que darán un salto, por caso las amortizaciones de las maquinarias, ya que si deseo alcanzar un mayor nivel de producción deberé incorporar nuevas máquinas, por lo cual dichos costos aumentarán. A este tipo de costos se los denomina Semifijos o Semivariables.

¿Por qué, a pesar de que no vendo, sigo gastando?

Lo analizado muestra que si sobredimensionamos la estructura del negocio, corremos el peligro de hundirnos, pues los costos fijos pueden convertirse en un peso excesivo, sobre todo al principio, cuando las ventas aún no han despegado. Por ello es conveniente intentar armar una estructura lo más liviana posible, donde los costos variables sean los que predominen.

Algunos consejos en esta dirección:

- Tercerizar procesos productivos, lo que permitirá convertir la mano de obra en un costo variable, en lugar de ser un costo fijo por sueldos que obligatoriamente deberé pagar a fin de mes.
- Alquiler de oficinas temporarias ajustadas a la cantidad de horas que presupongo realmente utilizaré. Esto puede evitar, al menos al principio, un alquiler fijo de oficinas, con sus correspondientes servicios, impuestos y expensas. Además de evitar el sueldo de asistentes que

puedan llevarnos la agenda.

- Tercerizar procesos de logística, tanto en lo relativo al depósito como al envío de la mercadería.
- Pactar honorarios profesionales que acompañen el proceso de crecimiento de las ventas.
- Pactar una estructura de sueldos con nuestros colaboradores en la que se establezca un monto fijo, y se planteé un valor variable que convierta a nuestros empleados en los principales aliados de nuestro crecimiento.
- Armar acuerdos con pautas publicitarias que se relacionen con los ingresos que las mismas generan.

Margen de Contribución. Existen distintos sistemas de costos, que se utilizan en función a las necesidades de información interna de las empresas, y que permiten tomar las mejores decisiones a partir de los reportes que generen.

Uno de estos sistemas es el Sistema de Costos Variables, donde se acumulan y muestran únicamente los costos variables de los productos elaborados. Según este criterio, muchos costos fijos son considerados como costos hundidos, que continuarán constantes cualquiera sea el volumen de producción alcanzado.

Este sistema de costos variables es de gran utilidad y sencillo análisis a la hora de tomar decisiones relativas a: precios, descuentos, incorporación o eliminación de productos, mezcla de cartera de productos a vender, etcétera. El mayor aporte que genera la utilización del sistema de Costos Variable, se produce a partir del cálculo del **Margen de Contribución (MC)**, o **Contribución Marginal**: representa la rentabilidad real de los productos. Se calcula como la diferencia entre los ingresos y los costos variables. Es la contribución realizada por cada producto para cubrir costos fijos y utilidades.

Punto de Equilibrio: ¿Cuándo voy a dejar de perder dinero? El Sistema de Costos Variables, y el cálculo de la Contribución Marginal, nos permiten calcular un dato esencial en el análisis de la rentabilidad de nuestro proyecto. Esto es, determinar cuál es el volumen de ventas que nos permitirá cubrir la totalidad de los costos involucrados, variables y fijos. A este punto se lo conoce como Punto de Equilibrio Económico.

Punto de Equilibrio Económico: es el punto que marca qué cantidad de productos es necesario vender, para no perder dinero, pero tampoco ganar. Es decir, el resultado en ese punto es cero.

Este cálculo sólo puede realizarse conociendo el nivel de ingresos, costos fijos y costos variables. Por lo cuál, deberemos animarnos a proyectar distintas variables tanto en materia de ingresos (cantidades y precios de venta), como en materia de costos (fijos y variables).

Puede expresarse como la siguiente ecuación:

VENTAS = COSTOS VARIABLES + COSTOS FIJOS

3. Un ejemplo práctico

Analizaremos un emprendimiento de dos socios dedicado a la fabricación y comercialización de alfajores. Se comenzará a vender en escuelas, donde se han hecho acuerdos comerciales con los encargados de los quioscos.

Costos Fijos por mes:

Sueldos de los dos socios	**$8.000**
"Alquiler" que se paga a la madre de uno de los socios por uso de las instalaciones y servicios	**$1.500**
Monotributo: se determina en función de las ventas proyectadas	

La Capacidad Productiva Máxima de elaboración de alfajores con esta estructura es de 8.000 unidades (u) por mes.

Costos Variables por unidad

Tapas de alfajores	$0,15
Dulce de leche	$0,75
Envase	$0,15
Baño de chocolate	$0,20
Gastos de Envío	$0,05
Total de Costos Variables por u	**$1,30**

Ventas proyectadas:

Se estima una venta mensual promedio de 300 alfajores diarios, vendiéndose los días hábiles. Esto arroja el siguiente volumen de alfajores mensuales:

300 U DIARIAS X 22 DÍAS AL MES = 6.600 ALFAJORES POR MES

Se ha realizado una investigación de mercado que indica que el precio de la competencia por productos de similar calidad está entre $4,00 y $5,25. Por otro lado, una encuesta en los colegios revela que por nuestro producto –con excelente recepción al ser degustados- los clientes estarían dispuestos a pagar entre $3,75 y $5,50. El margen de utilidad sobre el precio de venta del quiosquero es del 25%.

En función de dichos datos se determina que el precio de venta al quiosquero debería estar entre la siguiente franja: $ 3 (75% de $4, este último es el precio mínimo de la competencia de productos de similar calidad) y $4,12 (75% de $5,50, el precio máximo que están dispuestos a pagar nuestros clientes como precio final). En función de la buena recepción que se ha tenido al realizarse la degustación, se ha decidido vender a $3,75 al quiosquero, esto representará un precio de venta al público de $5,00.

Es la hora de empezar a jugar con los números. Para ello utilizaremos el modelo de Costos Variables y del cálculo de la Contribución Marginal.

Presentaremos un primer escenario, donde proyectaremos la venta promedio diaria estimada de 300 alfajores a un precio de venta unitario de $3,75.

VENTA MENSUAL EN $
300 ALFAJORES DIARIOS
X 22 DÍAS X $3,75 = $24.750

Ahora determinaremos los Costos Variables Totales para dicho volumen de producción:

COSTO VARIABLE TOTAL MENSUAL EN $
300 ALFAJORES DIARIOS X 22 DÍAS X $1,30
LA UNIDAD = $8.580

El siguiente paso será determinar los **Costos Fijos Mensuales**.

Sueldos de los dos socios	$8.000
Alquiler	$1.500
Monotributo Categoría L (Impuesto Integrado + 20% por cada socio) (*)	$3.780
Aportes al SIPA y a la Obra Social socios	$514
Total Costos Fijos	**$13.794**

(*) Datos Monotributo: http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp

Ahora armaremos nuestro primer Presupuesto Económico, para eso trasladaremos todos los valores previamente hallados en el Modelo que hemos presentado:

Presupuesto Económico Mensual para una venta de 300 alfajores diarios a $3,75 por unidad

+	Ventas	$24.750
-	Costos Variables Operativos	$8.580
	Margen de Contribución	**$16.170**
-	Costos Fijos Operativos	$13.794
	Resultado Operativo	**$2.376**

Llegó la hora de comenzar a analizar los números que hemos obtenido.

Recurriremos en primer término al análisis de la Contribución Marginal hallada.

Recordemos para ello que los Costos Variables son aquellos que varían proporcionalmente con el volumen total de ventas. Por lo cual podemos cuantificarlos como una proporción de la cifra de ventas (este porcentaje no siempre es fijo, puede variar con el tiempo).

En nuestro caso el porcentaje de Costos Variables en relación a las Ventas es de:

% COSTOS VARIABLES SOBRE LAS VENTAS = ($8.580 / $24.750) X 100

Esto genera un valor aproximado del 35 % de las Ventas

Por lo tanto, podemos deducir que el porcentaje de Contribución Marginal es del 65 %.

Este dato es fundamental: nos permitirá calcular el valor de ventas que nos permitirá alcanzar nuestro Punto de Equilibrio Económico. Es decir, cubrir los Costos Variables y Fijos Totales y alcanzar un Resultado Final igual a cero. En ese nivel de ventas, ni ganamos ni perdemos.

Para hallar el Punto de Equilibrio, nos valdremos de la siguiente fórmula:

VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO =
COSTOS FIJOS TOTALES
/ CONTRIBUCIÓN MARGINAL

Si lo transcribimos a números:

VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO =
$13.794 / 0.65
VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO = $21.221

¿Cuántas unidades representan este monto de venta?

UNIDADES DE VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO =
VENTAS P. EQUILIBRIO EN $ / PRECIO DE VENTA UNITARIO

$21.221 / $3.75 X UNIDAD =
5.659 UNIDADES MENSUALES
Lo que genera como resultado una venta diaria en el punto de equilibrio de 257 unidades

Vamos a comprobar el valor hallado, sustituyendo en nuestro modelo de Presupuesto Económico los valores anteriores:

Presupuesto Económico Mensual para una venta de 257 alfajores diarios a $3,75 por unidad

+	Ventas en el Punto de Equilibrio Económico	$21.221
-	Costos Variables Operativos (35 % de las Ventas)	$7.427
	Margen de Contribución (65 % de las Ventas)	$13.794
-	Costos Fijos Operativos	$13.794
Resultado Operativo		**$0**

Estos resultados muestran que, si se logran vender 257 alfajores por día, durante 22 días al mes, a un precio de $ 3,75 la unidad, se podrán cubrir la totalidad de los Costos Variables y Fijos. Estos últimos, recordemos, incluyen un sueldo mensual para cada socio de $4.000.

¿Cómo puedo aumentar mi beneficio?

Al utilizar este modelo de Presupuesto Económico, se pueden proyectar distintos escenarios, simulando cambios en algunas de sus variables.

Por ejemplo:

- Bajar los precios de venta para incrementar el volumen de ventas, y así aumentar la utilidad del producto.
- Identificando los costos fijos se puede decidir aprovechar las economías de escala, esto se verifica cuando por un gran aumento del volumen existe una reducción del costo promedio.

Esta reducción se obtiene por dos motivos:

- Porque los costos fijos totales permanecen constantes, sin importar el volumen de producción, al menos hasta alcanzar la Capacidad Productiva Máxima. Esto provocará la disminución del costo fijo unitario;

Identificar los costos fijos permite aprovechar las economías de escala. Esto se verifica cuando, por un gran aumento del volumen producido, existe una reducción del costo promedio.

- y porque ciertos costos variables también pueden disminuir al incrementarse el volumen de producción al obtener descuentos por cantidades, y por la eficiencia alcanzada a partir de la experiencia.

Podemos ahora seguir "jugando" con los números, y simular nuevos escenarios. Por ejemplo:

- **Escenario 1:** Vendo 300 unidades por día a $3,75. Pero los socios desean un sueldo cada uno de $5.000.
- **Escenario 2:** Vendo 250 unidades por día a $4,00. El costo variable unitario sigue siendo de $1,30, y los costos fijos son los de la situación original.
- **Escenario 3:** Vendo 400 unidades por día a $3,25. El costo variable unitario ha disminuido, es ahora de $1,15. Los costos fijos son los de la situación original.

(Recordemos que la categoría a inscribirse en el Monotributo puede llegar a variar, si se modifican las Ventas).

Ejemplo de resultados extraordinarios

Son las ganancias o pérdidas originadas por hechos no relacionados con la actividad principal del negocio. Un ejemplo de este tipo de resultados es la Utilidad o Pérdida obtenida por la Venta de Bienes de Uso.

4. Análisis de los Resultados Esperados

El Modelo de Presupuesto Económico nos servirá posteriormente para cotejar si los resultados alcanzados concuerdan con lo que habíamos proyectado. O, si por el contrario, han ocurrido desvíos. Utilizaremos el Modelo del Presupuesto Económico con el que hemos venido trabajando para profundizar el nivel de análisis en un caso virtual.

		Columna 1	Columna 2
		Presupuesto Económico 2011	Estado de Resultados 2011
+	Ventas	100.000	120.000
-	Costos Variables Operativos	30.000	55.000
	Margen de Contribución	70.000	65.000
-	Costos Fijos Operativos	60.000	70.000
	Resultado Operativo	10.000	-5.000
+ / -	Resultado Extraordinario		15.000
	Resultado Final	**10.000**	**10.000**

Analizando Desvíos (Ver recuadro sup.)

Supongamos que una empresa desea comparar sus proyecciones para el año 2011, columna 1, con los resultados realmente obtenidos para ese año, columna 2:

A priori, si sólo comparásemos el Resultado Final, podríamos concluir que nuestras proyecciones han sido atinadas. Pero no fue así.

Supongamos que, para simplificar el análisis, el volumen de actividad fue el proyectado. Analicemos entonces qué ocurrió:

Nuestras ventas fueron 20% superiores a las proyectadas. Esto se debió entonces a un aumento en el precio de venta, ya que el volumen de actividad real, según el supuesto dado, coincide con el proyectado.

Nuestros costos variables han sido 83% mayores a los presupuestados. Si decimos que el nivel de actividad real coincide con el proyectado, entonces podemos concluir que se han disparado los costos unitarios variables, muy por arriba del aumento de nuestros precios de venta.

Este último punto fue el que generó que el % de Contribución Marginal no haya sido el esperado:

CONTRIBUCIÓN MARGINAL PRESUPUESTADO AÑO 2011 = 70 %
CONTRIBUCIÓN MARGINAL REAL AÑO 2011 = 54%

Hemos tenido una pérdida en 16% en la Contribución Marginal. Primer indicador negativo que estamos encontrando.

Los costos fijos, con la misma estructura productiva que habíamos presupuestado, han aumentado un 16,66 %. Esto motivó que, aun con un aumento del 20% en las ventas, pasáramos de un Resultado Operativo proyectado positivo de $10.000.-, a un quebranto operativo de $5.000.-. Es decir, nos equivocamos por $ 15.000.-, debido a las razones ya descriptas.

Pero, durante el año 2011, hemos obtenido una ganancia extraordinaria, que como su nombre lo indica no se origina en la operatoria normal del negocio, pues ha sido extraordinaria tanto en motivo como en su periodicidad.

Esta ganancia extraordinaria de $15.000 hizo que finalmente los números coincidieran en su última línea. ¡Pero, a no equivocarse, la realidad no coincidió con lo proyectado!

5. Viabilidad financiera

En esta parte del capítulo nos concentraremos en trabajar no sólo con los números, sino también con otras variables que van a enriquecer nuestro análisis; por ello, es de suma importancia visualizar necesidades de inversión actuales y futuras, momentos de implementación, avances tecnológicos, fuentes de financiamiento, administración de los fondos, etcétera.

A continuación veremos algunas preguntas para empezar a analizar la inversión que se requiere, ya sea para poner en marcha un emprendimiento, o si el mismo se encuentra operativo y en crecimiento.

Si el emprendimiento es nuevo:

- ¿Qué se necesita para ponerlo en marcha?
- ¿Se puede establecer un orden temporal para dichas necesidades?
- ¿Cómo se van a cubrir los gastos de operación del día a día ?
- ¿Los ingresos generados en la primera etapa serán suficientes para cubrir los costos?

- ¿Cuál será la principal fuente de financiamiento?

Si es un emprendimiento en marcha y debe evaluarse un nuevo proyecto estratégico de expansión (por ejemplo el lanzamiento de una nueva línea de productos o incrementar la capacidad productiva):

- ¿Se pueden listar las necesidades para poner en marcha la nueva línea de productos?
- ¿Cómo se van a cubrir los gastos extras de operación?
- ¿Cuáles serían las ventas incrementales que aportarían estos productos ?
- ¿Y los costos incrementales?
- ¿Cuál será la principal fuente de financiamiento propia o de terceros?
- ¿Cómo y cuándo se estima devolver los fondos a terceros?

Establecemos como gastos de inversión la adquisición de activos (más todos los gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto), que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios, o facilitar la misma.

Cuantificando la inversión inicial y los gastos operativos

Para realizar un Plan de Inversiones deben identificarse todos los recursos que necesita el emprendimiento para realizar su actividad.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

Entendemos por **activo tangible** los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Estos activos fijos se denominan así porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de ellos, sin causar problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante que veremos más adelante).

Los **activos intangibles** son el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, por ejemplo: patentes, marcas, diseños industriales, nombres comerciales, transferencia de tecnología, gastos antes del inicio de las operaciones, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, corriente trifásica, servicios de escribanos y abogados), estudios de investigación de mercado, capacitación del personal, etcétera.

Entonces en el Plan de Inversiones podemos identificar:

- Gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad de la empresa, también llamado período de puesta en marcha.
- Inversiones realizadas en bienes muebles o inmuebles tangibles (inversiones cuya finalidad no es la venta o transformación).
- Inversiones en activos intangibles que pueden ser valorados económicamente, y son necesarios para alcanzar los objetivos del emprendimiento.

Para completar el Plan de Inversiones propio
Activos tangibles
Inmuebles (terrenos, locales, oficinas)
Construcciones
Refacciones
Maquinaria
Instalaciones (eléctricas, de climatización, técnicas, etc)
Mobiliario
Equipos informáticos, telefonía, etc
Rodados
Otros
Activos Intangibles
Gastos de constitución, contratos, habilitaciones
Gastos de investigación y desarrollo
Marcas, patentamiento
Otros
TOTAL INVERSIONES

Es importante listar los costos que se incluyen en cada uno de los ítems, a fin de no subestimar la inversión requerida. Por ejemplo, en el caso del costo de un local u oficina, no incluir solamente el precio de compra, pues existen comisiones inmobiliarias, honorarios, gastos de escribanía, así como también costos asociados (retiro de escombros, relleno de terrenos, demolición) que no debemos olvidar a la hora de planificar. También deben considerarse los costos de fletes, instalación y puesta en marcha.

Estas inversiones, que se utilizarán durante todo el proyecto, tienen un horizonte temporal de largo plazo. Por lo tanto, son amortizables o recuperables con la venta de dichos bienes (por ejemplo, un vehículo es amortizable en cinco años).

Capital de Trabajo

Hemos detallado hasta acá las inversiones en

activos fijos. Pero también existe la inversión en activo circulante, que se refiere a los recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo. Esto es también conocido como capital de trabajo.

De manera más sencilla, podemos decir que las necesidades de fondos para el capital circulante se determinan teniendo en cuenta el tiempo que transcurre desde la adquisición de las materias primas hasta el cobro del producto de las ventas (junto con otros factores).

¿Cuál es la importancia del capital de trabajo?

El emprendimiento, para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materias primas, mano de obra, reposición de activos, etcétera. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades del emprendimiento.

El **capital de trabajo** cambia de acuerdo al tipo de proyecto, constituyéndose en uno de los **puntos de mayor importancia en la situación financiera de la empresa**, pues tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujos de caja. Este flujo de caja se va a utilizar para pagar deudas, reponer activos y distribuir utilidades entre los socios.

Pensemos en las actividades propias de cualquier emprendimiento: la empresa compra a crédito los **inventarios**, lo cual genera **cuentas por pagar**. Luego esos inventarios los vende a crédito, lo cual genera **deudas por cobrar**.

Básicamente podemos mejorar y administrar mejor estos tres elementos, para lo cual debemos establecer una administración eficiente de

- Inventarios (política eficiente de stock)
- Cuentas por pagar (cuanto más plazo se consiga a igual costo financiero, mejor)
- Créditos por cobrar (buena gestión de cobro, negociación de plazos acorde a las necesidades financieras).

EJEMPLO: No deberíamos pactar el pago de nuestras cuentas a 30 días y cobrarles a nuestros clientes a 60 días, porque esto generaría un desequilibrio en el capital de trabajo de 30 días.

Cronograma de Inversiones

Todo proyecto tiene que presentar un calendario de ejecución para diversas actividades esto no escapa a las inversiones. Acá planteamos un cuadro donde indicar los desembolsos y las probables fechas en que se harán las inversiones.

CRONOGRAMA DE INVERSIONES
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

	1 mes	2 mes	3 mes	4 mes	X mes
ORÍGENES de los fondos					
Saldo Anterior	----	40.000			
(+) Financiamiento propio					
(+) Financiamiento externo					
=(1) TOTAL					
APLICACIONES de los fondos					
(+) Inmuebles (oficina)					
(+) Maquinarias					
(+) Instalaciones					
(+) Terrenos y edificios					
(+) Gs de patentamiento					
(+) Mobiliario de oficina					
(+) Rodados (moto)					
(+) Otros					
=(2) TOTAL USOS					
Saldo final del mes **(1-2)**	40.000				

Como vemos el saldo final del mes 1 es igual a $40000, que se convierte en el saldo inicial del mes 2 (igual a $40.000) y así sucesivamente se coloca en la casilla correspondiente al “saldo anterior”, lo resultante del saldo final del mes anterior.

Este cronograma puede hacerse con frecuencia mensual, bimestral, etcétera, según las necesidades del proyecto.

6. Fuentes de financiamiento

Supongamos que la inversión total para ejecutar un proyecto -podría ser de $400.000-, su financiación se compone de la siguiente manera: $160.000 (40%) será financiado por un banco a través de un préstamo para emprendedores, y el resto de $240.000 (60%) será financiado con recursos propios.

Es decir nuestro mix (mezcla) de financiamiento se compone de la siguiente manera:

Recursos Propios 60%	Terceros 40%

- **Recursos propios**, formado por el capital aportado por los socios, no exigible.
- **Recursos de terceros**, que generan pagos exigibles a largo, mediano o corto plazo.

IDEA CLAVE
Es importante como regla general que las deudas exigibles a largo plazo financien activos fijos como las inversiones permanentes, y el pasivo de corto plazo sea utilizado para invertir en los activos de corto plazo.

Familiares y amigos

Es la primer fuente de financiamiento entre los emprendedores. Sus familiares y amigos invierten en la persona más que en el proyecto o en la idea, por lo tanto no es necesario un plan tan detallado numéricamente, aunque es deseable dejar en claro si a cambio reciben una participación del emprendimiento, o cuotas periódicas (como un préstamo personal) o si se trata simplemente de una donación.

Para evitar relaciones perdidas o enemistades es necesario evaluar previamente, con el inversor amigo, cómo van a actuar si el proyecto fracasa.

La principal desventaja es que los emprendedores en general desconocen dónde encontrar a los Inversores Ángeles. En la Argentina todavía no está muy desarrollado este tipo de financiamiento respecto de otros países.

Inversores Ángeles

Los inversores ángeles (IA, también llamados *Business Angels,* por su nombre original en inglés), son personas físicas o jurídicas con excedentes de capital, que lo invierten a cambio de participación en el capital de la empresa. En general tienen conocimientos del mundo empresarial, y pueden financiar un monto intermedio entre lo que aportarían los familiares y amigos, y las entidades de capital de riesgo.

Valoran una buena presentación y un plan de negocios que pueda transmitir la idea de manera clara y convincente. También, que exista un equipo emprendedor sólido.

La principal desventaja es que los emprendedores en general desconocen dónde encontrar a los IA. En la Argentina todavía no está muy desarrollado este tipo de financiamiento respecto de otros países. Los IA pueden tener diferentes grados de participación en el emprendimiento, desde asesorar en la administración general de la empresa hasta participar únicamente en las decisiones estratégicas. En general aportan contactos, muy necesarios en esta fase del proyecto. Son una buena opción para financiar la fase inicial de un proyecto (capital semilla o capital start-up).

Su permanencia en el proyecto es temporal: quieren vender su participación en un plazo de 6 a 7 años como máximo, y poder recuperar así con ganancias el dinero invertido.

Entidades de Capital de Riesgo

Están constituidas por sociedades anónimas impulsadas por empresas o bancos que se dedican a invertir sus propios recursos en la financiación de Pymes. Su apoyo se puede concretar mediante una participación directa en acciones, o a través de un préstamo.

A diferencia de los IA, las entidades de capital de riesgo gestionan de manera profesional los fon-

dos de terceros, por lo que son bastante estrictos a la hora de exigir el cumplimiento de los planes de negocio. El monto a solicitar suele ser mayor que con los IA.

Los proyectos mejor posicionados para estas entidades son los que han demostrado en el mercado su viabilidad durante al menos un año, y que necesiten capital para financiar su crecimiento (capital desarrollo). Aportan al proyecto no sólo financiación, sino también credibilidad y estabilidad financiera.

Bancos y subsidios

Los bancos estatales son los que ofrecen las tasas y plazos más convenientes para Pymes y emprendedores (por caso, el Banco Nación, el Banco Ciudad, y los bancos provinciales).

Por lo general, cuentan con líneas especiales de crédito con tasas diferenciales. Es importante analizar también los requisitos de programas de apoyo a Pymes y emprendedores tanto de Secretarías como Ministerios. Asimismo puede ser muy útil contactar a otros emprendedores que hayan conseguido recientemente financiamiento.

Análisis de alternativas de financiamiento

Cuando se tienen diferentes opciones de financiamiento, es recomendable realizar cálculos de amortización de deuda por cada alternativa y luego usar un cuadro para compararlas. Muchas entidades presentan un simulador para observar la evolución de las cuotas, intereses, comisiones, etcétera.

El valor de la cuota de un préstamo se compone de la siguiente manera:

VALOR CUOTA =
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL + INTERESES

Recordemos que de acuerdo al sistema más usado (francés) el valor cuota se mantiene constante, los intereses van decreciendo y la amortización de capital va aumentando a lo largo del tiempo.

Elementos para comparar fuentes de financiamiento:

- Condiciones del Financiamiento
- Monto otorgado
- Tasa de interés (fija, variable, combinada)
- Plazo
- Valor Cuota
- Período de gracia

Otras fuentes de financiación:

Leasing:

Es un compromiso que se instrumenta a través de un contrato, por el cual una parte (dador) le otorga a la otra (tomador) el uso, goce y disponibilidad de un bien a cambio de un pago periódico, llamado canon, durante un lapso determinado. Debe entenderse que se está frente a un contrato de alquiler que implica:

- Pago de cuotas durante el tiempo que dure el contrato.
- Opción de compra. El tomador puede adquirir la propiedad del bien que alquilaba con el pago de la última cuota, o con el pago del valor residual.

Las dos formas más comunes de leasing son:

- Leasing operativo: sólo se trata de alquiler, no se adquiere el bien. En general se utiliza para bienes de corto plazo.
- Leasing financiero: se adquiere el bien en propiedad. Es un modo de financiar el 100 % del valor del bien.

Descuentos comerciales de proveedores:

Es una fuente de financiación de corto plazo, que permite cubrir necesidades de falta de liquidez.

7. Presupuesto Financiero

El presupuesto financiero está integrado por la estimación de ingresos, egresos de fondos y necesidades de crédito para lograr su equilibrio.

Los **ingresos** se dan principalmente por cobranzas y pagos de clientes, por ello es de suma importancia los plazos otorgados.

Los **egresos** son tanto costos fijos como variables: pago de proveedores, materias primas, packaging, servicios, sueldos, seguros. También debemos incluir el pago de los impuestos correspondientes.

Vimos al comienzo del capítulo como realizar un presupuesto económico, ¿por qué es necesario elaborar otro presupuesto? El presupuesto económico tiene como objetivos básicos la cuantificación económica de las acciones (rentabilidad del proyecto), y contar con un parámetro para evaluar la brecha entre lo real y lo presupuestado. Para realizar este presupuesto utilizamos el criterio de lo devengado, es decir, si se contrata a un empleado a partir del mes de febrero y se le paga el sueldo en

Cuando trabajamos en el presupuesto financiero, toma importancia el momento en que se pagó el sueldo y se generó la salida de dinero.
Se utiliza el principio de lo percibido, es decir cuando realmente se produce el pago o la salida de dinero.

marzo, el gasto se debe reconocer al mes de trabajo, es decir febrero, sin importar si ese mes se pagó o no ese concepto.

Ahora bien, cuando trabajamos en el presupuesto financiero, toma importancia el momento en que se pagó el sueldo y se generó la salida de dinero. Acá utilizamos el principio de lo percibido, es decir cuando realmente se produce el pago o la salida de dinero. En el ejemplo fue en marzo, y lo mismo ocurre con otros conceptos por ejemplo con las ventas.

Dado que no suele ser muy sencillo, vamos a ejemplificar para que puedas ver la diferencia que existe entre ambos presupuestos.

Retomemos nuestro primer Presupuesto Económico Mensual. Para una venta de 300 alfajores diarios a $3,75 por unidad, al cual le agregamos una proyección de ventas para el mes 2, asumiendo un incremento de las mismas del 10% (nótese que variamos el monto de ventas un 10%, los costos variables un 10%, y por supuesto los costos fijos se mantienen)

Presupuesto financiero para los meses 1 y 2

Para elaborar el presupuesto financiero brindamos otros datos complementarios:

a) El acuerdo de cobro con clientes es a 30 días.
b) La totalidad de los costos variables (proveedores, etcétera) se pagan al contado efectivo.
c) Los socios han decidido no retirar el sueldo hasta el mes 3.
d) El alquiler se pagará en el mes correspondiente.
e) El monotributo vence la primer semana del mes siguiente.
f) Existe un saldo inicial de caja en efectivo de $15000 para iniciar las operaciones del emprendimiento (capital de trabajo).

Presupuesto Financiero

	Mes 1	Mes 2
+ Ventas	**$24.750**	**$27.225**
- Costos Variables Operativos		
	$8.580	**$9.438**
Margen de Contribución		
	$16.170	**$17.787**
- Costos Fijos Operativos		
	$13.794	**$13.794**
Resultado Operativo	**$2.376**	**$3.993**
Pago monotributo	**$ -**	**$ 4.294**
Pago sueldos socios	**$ -**	**$-**
Pago otros costos fijos	**$ 1.500**	**$ 1.500**
Total de Egresos	**$ 10.080**	**$ 15.232**
Diferencia Ingresos - Egresos		
	$ -10.080	**$ 9.518**
Saldo Inicial Disponible	**$ 15.000**	**$ 4.920**
Saldo Final Disponible	**$ 4.920**	**$ 14.438**

Importancia del Presupuesto Financiero:

- Complementa y nos brinda información sobre la factibilidad del proyecto.
- Requiere de actualizaciones.
- Es un elemento dinámico que nos informa sobre la proyección de ingresos y egresos.
- Nos permite planificar ingresos y egresos.
- Nos da idea de la liquidez con la que disponemos para hacer frente a obligaciones.
- Evita futuros contratiempos y decisiones apresuradas respecto al déficit (falta de dinero) o superávit (excedentes de dinero).

ATENCIÓN:
Puede ocurrir que un proyecto viable económicamente deba descartarse por limitaciones financieras

Casos que no generan egresos de caja: ¿Cómo deben considerarse?

Un claro ejemplo lo conforman las amortizaciones, dado que no generan una salida de efectivo. Por lo tanto, no se consideran en el Presupuesto Financiero. Tener en cuenta que servirá considerar las amortizaciones para fines impositivos.

El siguiente cuadro permitirá identificar qué conceptos forman parte del Presupuesto Económico o del Financiero:

	Presupuesto Económico	Presupuesto Financiero
Ventas	x	
Ingresos por Ventas		x
Compras de materias primas	x	
Pagos de compras realizadas		x
Inversiones		x
Amortizaciones	x	
Préstamo		x
Pago de préstamo		x
Retiros de los socios		x
Constitución de reserva legal	x	
Impuesto a las Ganancias del período	x	
Pago de Impuesto a las Ganancias		x

Flujo de Fondos

El flujo de fondos nos muestra la evolución financiera de la empresa, es decir hasta cuando alcanza su capacidad normal, o surge la necesidad de financiamiento. El flujo de fondos da cuenta del dinero disponible, y no toma en cuenta la depreciación (amortizaciones), ni cuentas incobrables. Por ello se incluyen los ingresos por ventas; el financiamientos a corto y largo plazo; ingresos por venta de bienes de capital, impuestos, otros egresos, etcétera.

Bibliografía

- Daniel Miguez (2008). *El Emprendedor Profesional.* División Libros EMPREAR. Capítulo 6 (Validación de los Aspectos del Negocio) y capítulo 7 (Modelización Económica y Financiera).
- ENDEAVOR. *Manual del Emprendedor. Fascículo 3: Cómo construir una empresa rentable.* La Nación.
- María Marcela Rizzo (2009). *Emprendedores, Conocimientos y Herramientas para complementar la pasión por hacer*, Capítulo 4: Consiguiendo financiamiento. Clarín iEcco.
- Osvaldo Mocciaro. *Presupuesto Integrado*. Ediciones Macchi Argentina.
- Rey Aliberti y Virzi Díaz. *Cuadernos Profesionales Nº 3: Evaluación de Proyectos para la Gestión Empresaria*l, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.
- Thomson (2007). *Administración de Pequeñas Empresas.* Un enfoque emprendedor. Tomo 5. Evaluación del Desempeño Financiero. Clarín Pymes.

TESTIMONIO

Oh! Wear



SEBASTIÁN PRADO. Fecha de nacimiento: 07/01/1984. Antecedentes emprendedores: Antes de Oh! Wear, me dediqué varios años al turismo. Comenzamos llevando turistas a jugar al golf y fuimos creciendo hasta convertirnos en una agencia de turismo (Discover Argentina).

DESCRIPCIÓN DE OH! Oh! Wear es una empresa que se dedica a la confección y venta de indumentaria para el profesional de la salud. Innovan en telas y sobre todo en diseño.

Datos relevantes:

Año de inicio: 2009

Inversión inicial $20.000

Facturación: en 2012 rondó los $450.000

Participaron del Programa Buenos Aires Emprende de la mano de Emprear. Recibieron un ANR por el 30% de una inversión de $120.000 (unos $35.000).

CUESTIONARIO:

¿Cuáles son los principales desafíos a la hora de emprender en la Argentina?

La incertidumbre que genera mirar hacia el futuro.

¿Cómo se financió al inicio el emprendimiento? En el caso que hayan necesitado recurrir a inversores, ¿cómo los consiguieron?

Hasta el momento los dos socios del proyecto fueron los únicos inversores.

¿Cuál fue la forma de financiación a la que recurrieron a lo largo de la vida del proyecto?

Pusimos dinero que teníamos ahorrado o que fuimos generando por lo que no necesitamos recurrir a ningún tipo de financiación.

¿Necesitaron, al inicio del emprendimiento, realizar un plan de negocios?

La verdad que no, arrancamos "sin manual", sin ninguna de las cosas típicas que hay que hacer cuando se comienza un negocio. Luego aprendimos los más importante con el coaching que recibimos de parte de Emprear.

¿Cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron a la hora de planificar y controlar los números del emprendimiento?

Hacer funcionar el circuito financiero de cobros y pagos. Por ejemplo, al principio dábamos ambos en consignación a nuestros revendedores y nos pagaban recién cuando los vendían. Luego empezamos a exigirles que tenían que comprarnos directamente y no entregamos más productos en consignación.

¿Pensaron desde el inicio en la necesidad de calcular cuál sería el punto de equilibrio económico?

No lo pensamos desde el inicio. Luego del primer año y medio y gracias al coaching que recibimos, en el que entre otras cosas aprendimos a "leer" nuestros números, empezamos a prestarle atención al punto de equilibrio. Conocer ese número nos permitió dar distintos saltos en búsqueda del crecimiento de nuestra empresa.

¿Cuáles fueron los principales errores cometidos en materia de ventas, costos y financiación?

Dar ambos en consignación a nuestros revendedores. Si bien era necesario porque estábamos comenzando y necesitábamos dar a conocer nuestro producto, financieramente fue un error. Otro error que cada vez estamos puliendo más esta relacionado a los precios que ponemos a nuestros productos.

Si tuvieras que asignar la participación de las decisiones tomadas en cada ámbito al éxito del negocio, ¿qué porcentaje le darías a cada área?

%	Area
10	Comercial
20	Productivo
20	RRHH
30	Económico - Financiero
20	Otras

¿Qué conclusiones generales podés obtener, tras casi cuatro años de haber fundado la empresa?

Lo más importante, cuando uno se larga con un emprendimiento, es aguantar en los momentos más difíciles. Ideas hay muchas y dinero para llevarlas a cabo casi siempre se puede conseguir. Pero lo más difícil es bancarse las adversidades, que son muchas.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- [ ] Al momento de planificar un negocio es aconsejable jugar con los números y **visualizar distintos escenarios** para su futura evolución.

- [ ] Si sobredimensionamos la estructura de nuestro negocio, **los costos fijos** pueden convertirse en un peso excesivo.

- [ ] Para la etapa inicial de un proyecto es recomendable armar **una estructura lo más liviana posible**, donde los costos variables sean los que predominen.

- [ ] El **punto de equilibrio** determina el volumen de ventas que nos permitirá cubrir la totalidad de los costos involucrados en nuestro proyecto, fijos y variables.

- [ ] Para analizar un **plan de inversiones** deben identificarse todos los recursos que necesita el emprendimiento para operar, tanto los tangibles como los intangibles.

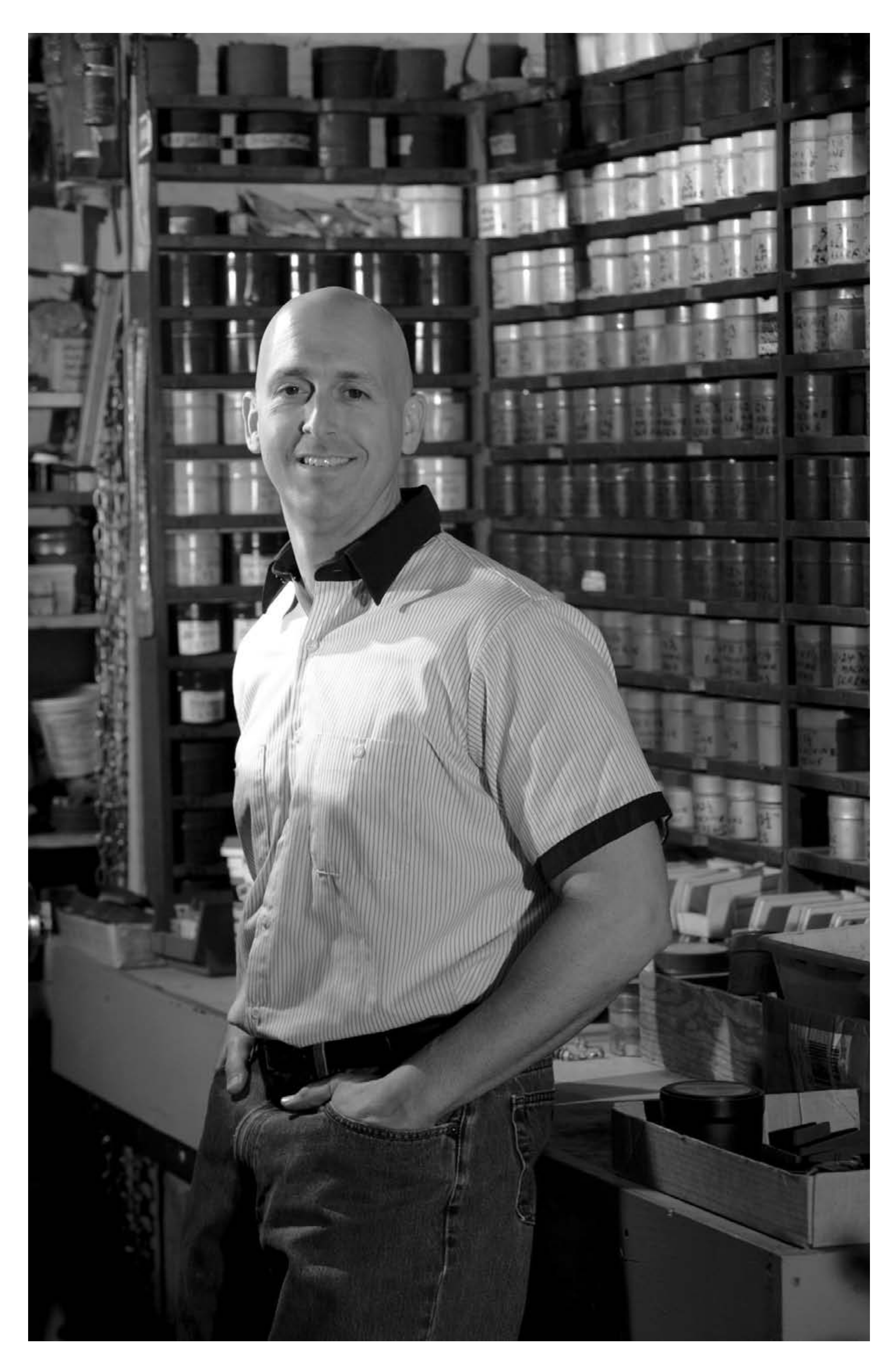
- [ ] El **capital de trabajo es uno de los puntos de mayor importancia** en la situación financiera de una empresa, por su relación directa con la capacidad del negocio de generar flujo de caja.

- [ ] El presupuesto económico tiene por objetivo básico la **cuantificación económica de las acciones**; mientras que el presupuesto financiero el momento en que se generan las salidas de dinero.

- [ ] El presupuesto financiero **complementa el análisis de nuestro proyecto**, brindándonos información acerca de su factibilidad.

- [ ] El presupuesto financiero es un elemento dinámico que nos informa sobre la **proyección de ingresos y egresos**.

- [ ] Puede ocurrir que un proyecto viable económicamente, **tenga que interrumpirse por limitaciones financieras**.



6. Cuestiones prácticas

Proveedores, redes de contactos, estrategias de ventas, liderazgo

COORDINADORAS: JIMENA HUARTE Y ALEJANDRA MÉNDEZ *

* Los diferentes temas incluidos en este capítulo fueron desarrollados por miembros y/o colaboradores de la Asociación Civil INICIA, emprender para el futuro.

1. Proveedores: ¿aliados o enemigos?[1]

Una vez que el emprendimiento está encaminado, es fundamental analizar posibilidades de crecimiento del negocio. Un factor importante, y no siempre tenido en cuenta, son los proveedores. Por eso en este apartado nos ocuparemos especialmente de ellos, de revalorizar su rol para un emprendedor y de delinear algunas estrategias para potenciar la relación.

Algunos consejos para su selección

Generalmente se comienza la selección de proveedores haciendo un análisis de costo-beneficio del insumo que se va a comprar y la calidad que se necesita. Al principio se suele caer en la trampa de acordar con el proveedor más barato, pero la experiencia indica que muchas veces los insumos baratos cuestan caro. Es preferible conocer en profundidad a los proveedores y analizar cuestiones como las siguientes:

- **Quiénes son sus clientes** (y si es posible hablar con ellos).
- **Los tiempos de entrega:** es ideal invertir el menor capital posible en insumos, para obtener más rentabilidad con otros destinos.
- **Las facilidades y la financiación:** quizás por esta vía se puedan reducir los costos financieros. Por ejemplo: si los clientes pagan a 30 días, deberíamos intentar que el proveedor acepte cheques a 30 o más días.
- **Descuentos por volúmenes:** la reducción de costos por escala puede ser muy importante. Sin embargo, si la fabricación a realizarse no está aún vendida, es recomendable comenzar con lotes pequeños de insumos. También, si se fabrica en exceso, pueden surgir otros costos de inventario: por cambios en la información (por ejemplo: etiquetas, cajas, etcétera), obsolescencia, robos y deterioros.
- **Poder de negociación:** cuanto más pequeño sea el proveedor, más poder de negociación tendrá el cliente y, seguramente, mejor comunicación (rápida respuesta a cotizaciones, servicio a medida, flexibilidad financiera, etcétera). El objetivo debe ser crecer conjuntamente y de la mano del proveedor.

[1] Autores de esta sección: Nicolás Lanusse y Gabriela Bordoy.

Pedidos y cantidades

Para definir la producción y, por lo tanto, para hacer el pedido a los proveedores, se necesita contar con proyecciones de ventas (cantidad de clientes que se visitarán, cantidad de productos que se venderá a cada uno, y con qué periodicidad).

Para planificar la producción es importante considerar la cantidad de insumos que se necesitan, la mercadería que ya está en proceso de producción, y la mercadería que está terminada y almacenada como stock. Es importante, en los inicios del negocio, no hacer un gran almacenamiento de productos, dado que esto devendrá en mayores insumos y capital inmovilizado. Conviene concentrarse en los de mayor venta y paulatinamente ir ampliando la oferta. Por ello, importa conocer el tiempo que un cliente tarda en recibir su pedido desde la fecha en que lo pidió. Consecuentemente, a la hora de definir un pedido, se tendrá presente si un proveedor tarda 3 ó 20 días en enviar un insumo.

Es fundamental definir y ajustar los procesos productivos para hacer las cosas en el menor tiempo y de la mejor forma posibles. Un ejemplo podría ser la medición del resultado de producción promedio durante una jornada laboral de 8 horas en una persona o en una máquina, y así establecer la producción diaria, semanal, mensual y anual. Recordemos que cuando trabajamos con personas, un buen ambiente laboral es clave para obtener los mejores resultados.

A su vez, y sobre la base de la demanda estimada de los productos, es necesario organizar la producción mensual (y las compras de insumos) para evitar quiebres de stock (no tener producto para vender) y pérdida de ventas.

Las proyecciones de ventas serán imprescindibles para desarrollar una buena gestión financiera y de cobranzas. Para relevar las necesidades financieras es muy útil trabajar con un Flujo de Fondos (ver Capítulo 5). En él se verá la importancia de cobrar en el menor tiempo posible y pagar con el mayor plazo. Así también se podrá ayudar a definir planes de financiación o estrategias comerciales, y pactar las mejores condiciones de compra de insumo con los proveedores de nuestro negocio.

El arte de negociar los plazos

Será trabajo del emprendedor, además del trabajo sobre el producto, lograr que la diferencia entre la relación de sus deudas (lo que debe a sus proveedores) y lo que a él le deben (la relación con sus clientes) sea favorable.

De esta manera, es muy importante que el emprendedor comience a trasladar el riesgo de la operación a sus proveedores, pues de esto dependerá que pueda pasar de micro emprendedor a pequeña empresa. ¿Qué quiere decir? Ocurre que el micro emprendedor suele financiar al cliente. A medida que va creciendo, su poder de negociación cambiará y deberá aprovecharlo; si va a vender más cantidad, quiere decir que su producto es pedido por el cliente de su cliente. Entonces, deberá buscar la forma de garantizar los pagos: por caso, otorgar descuentos por cantidad que no afecten la fecha de cobro, o pagar un porcentaje contra entrega y el resto a crédito.

Sucederá lo mismo con sus proveedores: si el proveedor compra más porque vende más, el emprendedor pasará a ser más importante en la cartera de clientes de su proveedor; puede, así, demandar mejores condiciones en el trato. Deberá analizar si le convienen los descuentos, los plazos de entrega, crédito para pagar, etcétera.

Una vez analizadas las ventajas, desventajas y riesgos de las diversas formas de financiación, veamos ahora cuáles son las formas de pago existentes.

Pago en efectivo: el efectivo nos sirve para pagar mano de obra, materia prima, impuestos, o para comprar algunas cosas. Pero si no es puesto a trabajar en forma adecuada, el efectivo en sí mismo no ayuda mucho. Tener poco o tener demasiado causa inconvenientes. El primer problema -tener poco-, nos ocasionará una falta de liquidez evidente, ya que la empresa no podrá realizar sus actividades diarias. Y tener de más, nos hará dejar de ganar dinero (es más conveniente tenerlo en una cuenta de banco y así cobrar intereses). Si tenemos disponibilidad de efectivo quizás nos convenga ofrecerle al proveedor pagar en efectivo y solicitar algún beneficio extra por esto.

A crédito: un crédito es un pacto basado en la confianza. Cuanta mayor confianza nos tenga el proveedor, mayor será nuestra posibilidad de pedirle mercadería a crédito. ¿Hasta dónde comprar a crédito? Dependerá de las condiciones operativas de la empresa que, por naturaleza, son únicas. Pero debemos tener en cuenta que cuando se hace una compra a crédito, aumentan nuestras cuentas a pagar. Será importante, en este caso, manejar adecuadamente los plazos de pago con cada proveedor y otras deudas que el emprendedor haya adquirido, para no descapitalizarse en un momento dado.

Se suele privilegiar más la relación con el cliente; pero muchas veces el proveedor tiene el poder de lograr que el emprendedor cumpla o no con los plazos de entrega prometidos al cliente.

Algo más que proveedores… socios

Muchos emprendedores comienzan sus emprendimientos en forma unipersonal e incorporan empleados paulatinamente. Por ello, los proveedores se constituirán en su única manera de conformar un equipo de trabajo. De modo que conviene prestarle especial atención a esta relación. Se suele privilegiar más la relación con el cliente; pero lo cierto es que muchas veces el proveedor tiene el poder de lograr que el emprendedor cumpla o no con los plazos de entrega prometidos, o que pueda ofrecer más o menos variedad y mejor o peor calidad en el producto.

Por ello resulta muy conveniente construir una relación con el proveedor que incluya otros elementos, además de la entrega del producto y el pago. Es decir, involucrar al proveedor en la empresa, hacerlo parte del trabajo final que realizan todos en conjunto y lograr que se sienta parte de un equipo con un objetivo común.

Algunos detalles que pueden ayudar a construir este tipo de relación puede ser transmitir a los proveedores los objetivos, valores y visión de la empresa. O también exhibirles el producto terminado con el aporte de cada uno, para dotarlo de un sentido de unidad. Asimismo, compartir con ellos los logros (y también las fallas) cuando no se logra satisfacer al cliente. Todo esto aporta a la comprensión de que un cliente satisfecho pedirá más producto al emprendedor y éste, a su vez, demandará más insumos al proveedor.

Una apuesta un poco más ambiciosa podría ser comunicar, como un valor agregado de la empresa, la participación del proveedor en el proceso de producción, incluyendo el logo del proveedor en las comunicaciones. Esto generará un mayor compromiso del proveedor con el producto final (porque estará en juego también su nombre) y aportará a su fidelización.

Así como se realizan reconocimientos a los clientes por sus compras, es una buena práctica pensar alguna manera de hacerlo también con los proveedores. Esto se puede realizar de manera informal, a través de las conversaciones diarias, valorando el trabajo que realizaron para cumplir con una entrega, por ejemplo, o quizás otorgando descuentos importantes a los empleados del proveedor en la compra de nuestros productos o servicios.

También hay que tener en cuenta que, cuanto más capacitados estén los proveedores, mejor servicio brindarán al emprendedor. Incitarlos a capacitarse, brindar capacitaciones especialmente dirigidas a ellos, asistir juntos a algún entrenamiento, pueden ser buenas formas de transmitir las necesidades del emprendedor de una manera muy amigable, y como un beneficio directo para ellos. De esta manera también se refuerza la idea de que si todos se profesionalizan y realizan mejor el trabajo, más crecen todos los eslabones de la cadena de valor.

2. Redes de contactos[2]

Cuando se inicia un emprendimiento, de cualquier rubro, las preguntas ineludibles son: ¿dónde estará mi futuro cliente?, ¿por dónde empiezo?, ¿cómo hago para conseguirlo?

Una de las vías más importantes para descubrirlos es la red de contactos. También se la suele llamar *networking*, que significa trabajar en y con redes. Normalmente se refiere a redes sociales que pueden servirnos de contacto.

Son muy pocas las personas que saben usufructuar una red de contactos en todo su potencial. Más aún: hoy, en el mundo de los negocios, ese factor se considera una competencia. Aquellas personas que intuyen dónde pueden estar los contactos, saben comunicar su producto y comunicarse con otros, que siguen adelante a pesar de los contratiempos, que llaman una y mil veces hasta conseguir con la persona indicada, efectivamente tienen esa competencia.

No es una habilidad innata, pues uno puede tener mayor o menor capacidad para iniciar sus contactos. Pero se puede aprender: practicando, buscando mentores, identificando personas que nos ayuden y, sobre todo, tomando esta tarea como un verdadero trabajo, sistematizado y planificado.

Los aspectos más relevantes de esta actividad pueden resumirse en:

- Establecer una comunicación efectiva.
- Desarrollar un proceso sistematizado y coherente.
- Dar los pasos ineludibles para construir una entrevista de contacto.

[2] Autora de esta sección: Mónica Calero.

La red de contactos es como un tejido: se trata de un intercambio de información, ideas, sugerencias y/o asesoramiento. Es un proceso sin fin, que contiene diferentes etapas pero nunca debe terminar.

Imaginemos por un momento una telaraña, el trabajo minucioso que hacen las arañas. Porque la red de contactos es como un tejido: se trata de un intercambio de información, ideas, sugerencias y/o asesoramiento. Es un proceso sin fin, que contiene diferentes etapas pero nunca debe terminar.

Destrezas

Una red de contactos es efectiva cuando va creciendo significativamente en el tiempo, no se termina nunca, y brinda contactos o referidos que son importantes para mi emprendimiento.

Entre las destrezas que debemos desarrollar, se encuentra la primera y fundamental: saber comunicar.

Y para ello, una breve introducción sobre la comunicación y aquellos puntos más sobresalientes para ser un "comunicador eficaz":

- Tener un objetivo claro
- Contar con agudeza perceptiva
- Disponer de flexibilidad

Objetivo claro: tengo que saber cuál va a ser el propósito de mi reunión con el contacto. Es importante pensar qué voy a proponer, cómo voy a vender mi producto, cómo voy a mostrar sus beneficios y de cuánto tiempo dispongo para lograr mi objetivo.

Agudeza perceptiva: todos los sentidos deben estar alertas para detectar obstáculos en una conversación, de modo de evitar la improductividad y, por sobre todo, generar una buena sintonía con la persona.

Flexibilidad: es la habilidad para cambiar nuestra estrategia comunicacional en el caso de que el camino que seguimos no sea el correcto.

Asimismo, es conveniente considerar otros aspectos de la comunicación: tono de voz, lenguaje corporal y palabras, elementos que tienen gran incidencia en un encuentro. Si estableciéramos que la comunicación representa el 100% del contacto, los porcentajes de cada factor serían 55% para el lenguaje corporal; 38% para el tono de voz; y 7% para las palabras. ¿Qué nos sugieren estos porcentajes? Que es preponderante la importancia de cómo decimos lo que decimos, cómo informamos sobre nuestros productos, cómo transmitimos nuestro interés por nuestro emprendimiento y por expandir nuestra red de contactos.

La importancia en la claridad de ideas, en la dicción, en el contacto visual, en el qué se dice y cómo se dice, todos estos aspectos juegan un papel destacado en el momento de iniciar nuestra red de contactos.

Tengamos en cuenta, también, que cuando nos estamos comunicando se ponen en juego emociones, y tenemos que estar con toda nuestra agudeza para percibir qué conviene decir en ese momento y qué no.

Saber escuchar es otra de las destrezas que tenemos que desarrollar y, quizás, la más importante, pues la persona que se desenvuelve bien en este aspecto es la que puede detectar las necesidades del cliente.

Un buen entrenamiento para comenzar es estar atento a la "imagen auditiva". ¿Qué significa esto? Cuando una persona nos está hablando por teléfono, nuestra mente va configurando una imagen auditiva de cómo puede ser esa persona, qué energía tiene, cómo está de ánimo, no sólo por el tono de voz, sino también por las palabras que utiliza.

Por ejemplo: si llamo a una amiga, al atender el teléfono podremos descubrir si está de buen ánimo o no, de acuerdo a cómo suene ese ¡hola! Y esa imagen auditiva se puede traducir en bronca, alegría, tristeza, miedo, etcétera. Hay un sinfín de posibilidades.

Si llamamos a un potencial contacto, no podemos dejar de atender a estos pequeños consejos para comunicarnos en forma efectiva. Tenemos que brindar una imagen auditiva que esté asociada a confianza, alegría, creatividad, energía positiva, solidez, consistencia.

Un buen ejercicio es preguntarse ¿Qué imagen auditiva estaré trasmitiendo?. Para ello primero conviene probar con quienes están a nuestro alcance: amigos, vecinos, familiares. Practicar qué tipo de imagen brindan ellos y, luego, animarse y preguntar qué imagen da uno mismo. Quizá nos llevemos gratas sorpresas, o quizás tendremos que empezar a practicar una imagen auditiva más positiva.

Saber escuchar es otra de las destrezas que tenemos que desarrollar y, quizás, la más importante, pues la persona que se desenvuelve bien en este aspecto es la que puede detectar las necesidades del cliente.

Desarrollando la red

Una vez aclarado el tema de la comunicación, tenemos que dedicarnos al proceso para desarrollar la red de contactos.

Para iniciar nuestra primera lista de contactos seguiremos los siguientes pasos:

- Hacer un listado extenso de personas: contactos profesionales, personales, sociales y otros.
- Diferenciar qué tipo de contactos hay, pues no es lo mismo hablar con un amigo, vecino o colega que con un potencial cliente al que no conocemos.
- Por último, determinar la estrategia que vamos a diseñar para el tipo de contacto que estableceremos.

Otro de los puntos a revisar es el desarrollo de la reunión de contacto. Podríamos establecer seis pasos relevantes en una entrevista de contacto.

- **Paso 1:** En este momento, debemos recordar todos los aspectos mencionados en el ítem Comunicación. Para que la introducción sea efectiva, tenemos que establecer sintonía con la otra persona. ¿Qué significa esto? Para aquellos a los que les gusta el baile, vaya una comparación: cuando una pareja establece sintonía, sigue el movimiento de los acordes musicales sin pisarse ni trastabillarse, va en la misma dirección y se establece una armonía entre los movimientos corporales y los musicales. Algo similar sucede cuando uno establece este tipo de sintonía en una primera

conversación. Es importante tener presente el objetivo del que hablábamos al principio, y considerar el tiempo que la persona dispone para el encuentro.

- **Paso 2:** Resumir en forma clara y concisa el objetivo de mi reunión, mi propósito y mis expectativas.
- **Paso 3:** Pregunto, escucho, relevo información; si es necesario, anoto.
- **Paso 4:** Pregunto por referidos. ¿Es posible que esa persona me pueda dar otros contactos? Es necesario saber que las personas son renuentes a dar el teléfono de un allegado si aún no nos conoce. Por eso lo mejor es no presionar y que este encuentro sirva para dejar la mejor impresión. Sabemos que no es la única oportunidad y que primero es fundamental que vayamos transmitiendo confianza.
- **Paso 5:** Déle algo a cambio, que pueda quedarle como recuerdo de nuestro paso. No necesariamente tiene que ser algo material, puede ser una idea o algún dato que le pueda servir.
- **Paso 6:** El último e importante paso es el cierre. Debemos hacer un resumen de la reunión, atendiendo a aquellos aspectos que son relevantes para la información que necesitamos y tratando de que la persona se sienta como un real aliado.

Las redes sociales online son canales que pueden ayudar a los emprendedores y a sus negocios para darse a conocer, aumentar ventas, crear fidelidad y estrechar relaciones.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar la planificación y sistematización, ya que son esenciales para que esta etapa resulte productiva. Así como tenemos que escribir para hacer nuestro plan de negocios, nuestro plan de marketing o para desarrollar una planificación financiera, lo mismo debemos hacer para implementar nuestra red de contactos.

Es importante llevar algún tipo de registro con los datos del contacto y todo tipo de observación que pueda ser útil como, por ejemplo, si el día de la entrevista estaba con un problema de salud o por irse de viaje. Es preferible escribirlo, pues en el próximo llamado puede ser el motivo para iniciar “la sintonía” de la que hablábamos anteriormente.

¡Bienvenidos Facebook y Twitter al mundo emprendedor!

Hoy en día, Internet es una herramienta muy valiosa en cuanto a lo que a redes de contacto se refiere.

Las redes sociales de Internet, entre las que podemos mencionar Facebook y Twitter como dos de las más conocidas y populares, son canales que pueden ayudar a los emprendedores y a sus negocios para darse a conocer, aumentar ventas, crear fidelidad y estrechar relaciones, relevar información importante sobre sus productos, ¡y mucho más! No podemos, pues, desatender su importancia ni ignorar sus múltiples beneficios.

En otras palabras, no podemos quedarnos fuera de estas redes. Sin embargo, tenemos que estar atentos a la hora de elegir en cuál o cuáles de ellas tener presencia con nuestro emprendimiento, pues no todas las redes sociales son iguales, ni sirven para lo mismo. Cada red tiene un objetivo específico. Hay que usar la red correcta para la tarea correcta, y además hacerlo bien, es todo un desafío y una nueva habilidad que debemos estar dispuestos a desarrollar si queremos emprender cualquier negocio.

Veamos algunos ejemplos:

Despejadas estas diferencias, describiremos a continuación algunos puntos que estas redes tienen en común y que las hacen tan poderosas y valiosas para hacer crecer nuestros negocios.

- **Pensar estrategias con diseño social:** A partir de ahora, el aspecto “social” debe ser parte de nuestras estrategias de negocios. Esto es, al diseñar nuestros objetivos comerciales o pensar campañas de marketing, tenemos que hacerlo teniendo en cuenta estas nuevas maneras de comunicarnos con nuestros clientes actuales o potenciales.
- **Crear marcas auténticas:** los usuarios de las diferentes redes suelen manifestarse de manera auténtica y sincera. Debemos corresponderles proporcionándoles información clara sobre nuestras empresas. Nuestras marcas deben hablar con voz auténtica y coherente.
- **Brindar una experiencia interactiva:** las personas pasan mucho tiempo en estas redes comunicándose y compartiendo entre sí. Por ello, es importante pensar en contenidos que inviten

Red	Definición	Utilidad	Fortalezas
Twitter	Es un sistema web gratuito que permite a los usuarios enviar mensajes de texto (también llamados tweets) de hasta 140 caracteres que se actualizan en tiempo real.	Las empresas pueden informar sobre lanzamientos de nuevos productos o servicios. Las personas pueden dar a conocer eventos de actualidad, y a su vez los receptores de las noticias pueden darlas a conocer también (retweet), lo que resulta en la propagación de una noticia a veces más rápida y efectiva que por medios tradicionales (prensa, radio, TV, etc.).	**La comunicación con los clientes:** es posible monitorear palabras claves para saber qué se dice sobre tí y tu competencia. **La exposición de marcas:** ofrece oportunidades únicas para la integración en sitios web y para atraer clientes de manera viral, ayudando a tu compañía a sobresalir sobre las demás.
Facebook	Es una red social donde los usuarios pueden agregar amigos, enviar mensajes, jugar juegos, formar grupos y construir un perfil propio.	Las empresas pueden crear páginas con la posibilidad de tener seguidores (Fans). Para ser Seguidor de una pagina el usuario deberá simplemente poner “Me Gusta” y automáticamente comenzará a recibir las actualizaciones en la sección de Noticias/Inicio. Facebook también permite publicar anuncios (Ads) e integrarlo al sitio de la empresa (Social Plugins).	**La comunicación con los clientes:** es excelente para atraer a la gente a la que le gusta tu marca, que le gusta compartir opiniones, y que participe en promociones y encuestas. **La exposición de marcas:** Facebook ofrece muchas opciones para dar a conocer una marca a través de opciones gratuitas o anuncios pagados.
Linkedin	Es una red social orientada a profesionales y negocios. El propósito del sitio es permitir a los usuarios registrados mantener una lista de información de contacto de las personas que conocen y de confianza para los negocios.	Se puede utilizar para encontrar trabajo, personas y oportunidades de negocio. Asimismo, a través de las conexiones llamadas de segundo y tercer grado, es posible contactar a alguien a través de un contacto mutuo y de confianza.	**Exposición de marca:** efectivo para exposición personal de marca y para exponer tu perfil profesional y experiencia. Aquí la buena reputación es muy importante.
YouTube	Es un sitio para compartir videos en donde los usuarios pueden compartir y subir nuevos videos.	Aloja una variedad de clips de películas, programas de televisión, videos musicales, así como contenidos amateur como videoblogs. Los enlaces a vídeos de YouTube pueden ser también puestos en blogs y sitios web personales.	**La comunicación con los clientes:** el video es una herramienta que rápidamente captura el interés de los usuarios que buscan entretenimiento, información, o ambos. **La exposición de marcas:** una de las más poderosas herramientas en la web para construir un canal seguro de comunicación para tu marca. **Posicionamiento en buscadores:** muy eficaz para construir enlaces hacia nuestro sitio pues los videos tienen altas calificaciones en los buscadores.

a la interacción y responder activamente al intercambio comunicacional que generemos con nuestra presencia en la red.

- **Desarrollar relaciones:** como vimos en el apartado anterior, desarrollar contactos es un trabajo a tiempo completo. Esto quiere decir que para que nuestra presencia en las redes sea verdaderamente efectiva, tenemos que invertir tiempo, ser perseverantes y pensar estratégicamente.
- **Mejorar continuamente:** las redes nos brindan la posibilidad de recibir sugerencias de los usuarios en tiempo real, lo que nos facilita la mejora continua de nuestros productos y servicios.

Los sí y los no en la red de contactos

Sí: a ser específico, proactivo, constante, a mantener una actitud positiva, a pedir colaboración a otros, a tener tarjetas personales, a tener presencia en las llamadas redes sociales.

No: a ser pesimista, impaciente, poco agradecido, a utilizar herramientas de poca calidad para el marketing, a abarcar demasiado, a ser pasivo.

Para llegar a ser efectivos en el desarrollo de contactos debemos ir a la acción. No olvidemos que la intención sin acción es ilusión.

3. Estrategias para consolidar e incrementar las ventas[3]

Saber vender suele verse a veces como un don, una cualidad rara y envidiable que algunas personas traen innata y de la cual otras simplemente carecen por completo. En este apartado brindamos algunas cuestiones a tener en cuenta para "hacerse" vendedor.

Identikit de un buen vendedor

La venta de productos o servicios es un tema sensible para toda empresa. Una vez detectados los posibles clientes, es necesario concertar las entrevistas y concretar la operación. Para que esto pueda llevarse a cabo satisfactoriamente, la actitud de quien realice la entrevista es tan importante como el conocimiento que tenga del producto.

La pregunta del millón suele ser: vendedor ¿se nace o se hace? Los profesionales de la venta creen que es una combinación de ambos. Un buen vendedor puede desarrollar habilidades para desempeñarse efectivamente en el campo de la venta pero también le será de gran utilidad poseer determinadas cualidades innatas.

Entre estas cualidades se encuentra la empatía, que es la capacidad de ponerse en los "zapatos" del otro, de escucharlo y de saber cuándo hablar y cuándo no. Si podemos ponernos en el lugar del otro, nos será más fácil detectar sus necesidades y poder ofrecerle nuestro producto en función de éstas.

Otra cualidad innata es el impulso ególatra. Según Raúl López Fernández, en su libro *El proceso de la venta eficaz*, "El impulso ególatra es una cualidad innata que tienen los vendedores. Consiste en un deseo infinito de triunfar [...] es la base de la autoestima porque quien lo posee tiene siempre absoluta seguridad de triunfo [...]. Se motivan con los concursos, con la competencia, con todas las actividades en las que, al final, se manifiesta la presencia de un triunfador".

Según López Fernández, es importante hacer una distinción entre ególatra y egoísta: "Ególatra hace referencia a un culto [...] algo así como una devoción a sí mismo, a la propia capacidad y tiene un significado positivo. Imprime seguridad, energía y refuerza la autoestima. Reconocerse como el mejor conduce a ser el mejor. Por su lado, el egoísta expresa reconcentración, es inmoderado y manifiesta exceso. Sólo demuestra interés en sí mismo y menosprecia a los demás. La más mínima presencia de egoísmos es, sin duda, el primer destructor de la venta personal, puesto que es su antítesis".

La orientación al logro, el entusiasmo, la capacidad para asesorar y para satisfacer necesidades son predisposiciones innatas. De todas formas, estas habilidades pueden también desarrollarse al ponerlas en práctica y trabajar sobre ellas.

Ser un buen vendedor requiere de habilidad, más que de talento. Con el desarrollo de habilidades, se logrará que el proceso de venta resulte fácil y natural. Esta tarea precisa tiempo y práctica, y se complementa con la adquisición de ciertas técnicas.

¿Qué aspectos de nuestra actitud debemos desarrollar para ser vendedores expertos?

- **Actitud Mental Positiva.** ¿Qué posibilidades existen de que el cliente mantenga una actitud positiva si el vendedor no lo hace? La respuesta es: ninguna, ya que los estados de ánimo se perciben y transmiten. El vendedor no podrá transmitir entusiasmo y, por lo tanto, las posibilidades de venta serán mínimas.

[3] Autores de esta sección: Santiago Recondo, Diego Gasparini y Tola Liguori.

El entusiasmo se comunica a través de imágenes, tono de voz empleado, miradas y gestos (por ejemplo, una sonrisa). Debe existir coherencia entre la postura corporal, la voz, el tono y la mirada.

A todos se nos cruzan pensamientos negativos, pero hemos de decidir no aferrarnos a ellos. Tomemos los pensamientos positivos y soltemos los negativos. Algo que puede ayudarnos es analizar los errores cometidos, ver cómo corregirlos y, una vez hecho esto, dejar de pensar en ellos. Concéntrese en corregir los errores en lugar de lamentarse de haberlos cometido.

De este modo, creará pautas que conduzcan al éxito. Al reconocer sus pequeños logros, su moral se elevará. La moral alta es esencial para continuar adelante. No espere el gran éxito para reconocer sus valores, reconozca sus pequeños éxitos porque la suma de éstos lo llevará al Gran Éxito.

- **Habilidades para las Relaciones Interpersonales.** El buen vendedor es capaz de interactuar con las personas y de comprenderlas. Le gusta conocer al otro y sabe cómo acercarse. Pone especial interés en lograr la confianza del comprador; es una tarea que lleva tiempo y esfuerzo, y ésta puede perderse en un segundo si no tiene presente que los momentos de la verdad son: TODOS. La falta de confianza hace caer inmediatamente una venta ya realizada.
- **Escucha**. Existe la idea de que "apabullar" al potencial cliente nos llevará a una venta segura. Esto es totalmente erróneo. El objetivo de un vendedor en una situación de venta debe ser el de hacer hablar al potencial cliente. Esto le dará la oportunidad de saber qué necesita, qué es lo que realmente le importa, a qué le asigna mayor valor.

Si nota que está hablando más de la mitad del tiempo que dura la conversación, es tiempo de callarse y escuchar.

Entonces, centre su esfuerzo en demostrarle que lo que vende lo ayudará a conseguir aquello que él quiere y necesita. No pierda el tiempo tratando de crear una necesidad. Ayude a su potencial cliente a descubrir que el producto que usted vende lo ayudará a satisfacer esa necesidad preexistente.

Tenga siempre presente: la venta es un 90% de actitud.

En la prestación de un buen servicio, la buena actitud se traduce cuando el vendedor disfruta y se divierte con su actividad, cuando provoca un clima cálido y de confianza, y cuando no se muestra asustado, sino seguro de sí mismo y de lo que hace.

La actitud apropiada es la que le permite avanzar con rapidez hacia su meta. Por lo tanto, establezca el objetivo que quiere lograr, no lo pierda de vista, concéntrese en él y busque acciones que le permitan sortear los obstáculos que tienden a desdibujar el objetivo y, por lo tanto, a alejarlo de él.

¿Clientes fieles o terroristas?

Al hablar de clientes, surge inevitablemente el planteo del famoso dilema: ¿Tiene el cliente siempre la razón?.

Si partimos de la base de que el cliente proporciona sentido y justificación a nuestro trabajo, en lo primero que pensamos es en complacerlo y satisfacer todas sus necesidades. Sin embargo, en muchas oportunidades se accede no sólo a sugerencias, opiniones o pedidos, sino a formulaciones caprichosas que superan lo ofrecido por la empresa, desvirtúan su naturaleza o la obligan a modificar su visión, su identidad o la razón de su existencia.

Si intentamos lograr un equilibrio, o al menos tender a él, se hace imprescindible mostrarle o indicarle al cliente que existe un límite en la satisfacción de sus necesidades.

Lo más conveniente es adoptar una postura intermedia, que contemple el respeto y la atención concreta de cada una de las necesidades del cliente, y la presentación, asimismo, de las limitaciones e imposibilidades respecto del producto o servicio. Sería algo así como una “estrategia con visión de futuro”, un modo de mantener al cliente satisfecho con nuestro producto pero, al mismo tiempo, con plena conciencia de sus debilidades y limitaciones.

Teniendo en cuenta este consejo estaremos construyendo una relación de calidad con el cliente. Cuando hablamos de calidad nos referimos a que lo que se recibe no es ni más ni menos de lo que se espera, sino exactamente lo que se prometió, lo que fue acordado previamente. La calidad es, entonces, un concepto subjetivo que depende de la percepción de cada uno. Si transmitimos al cliente una idea de nuestro producto o servicio que está por encima de la realidad, éste se sentirá luego estafado o defraudado.

Algunos aspectos que debemos considerar para lograr el objetivo de mantener satisfechos a nuestros clientes sin extralimitarnos:

1. Identificar con precisión cuáles son las necesidades reales del cliente y orientarnos a ellas en todo momento durante la conversación o discu-

sión con él, para ofrecerle un producto o servicio a su medida, ni más, ni menos. Aunque nos resulte ventajoso, nunca ofrecer a un cliente algo que no necesita. Nuestra misión es asesorarlo y apoyarlo en este proceso.

2. Establecer con claridad, desde el primer contacto, cuál es el alcance de nuestros servicios y las características específicas de nuestros productos, sin comprometernos a excepciones que impliquen viabilizar nuevos procesos o encarar proyectos para los cuales no contamos, en el momento, con los profesionales adecuados, con los materiales o las herramientas necesarias.
3. Al recibir una queja o reclamo que juzgamos no se corresponde con lo pactado, por implicar un exceso o una disminución respecto de lo acordado, es nuestra misión demostrarle al cliente, con el respeto y la consideración debidas, que su reclamo no tiene lugar, presentando siempre datos objetivos que pueden traducirse en costos, características de las materias primas, volumen, etcétera
4. Fijar con claridad los límites de lo que ofrecemos, sin prometer lo que no podremos cumplir, fundamentalmente en lo que respecta a los tiempos de entrega o de ejecución.

De lo descripto, se desprende que a largo plazo resulta conveniente y provee ventajas lograr con el cliente una relación basada en la realidad y en objetivos concretos, con la plena conciencia de que podremos cumplir con lo que él merece y necesita. Se deduce que es saludable entablar con el cliente relaciones sanas y duraderas, que provean beneficios a ambas partes por igual, basadas en políticas realistas y que sean factibles de mantenerse en el tiempo, para el bien de las partes.

Construir una relación de calidad con el cliente permitirá aumentar la cantidad de clientes fidelizados, es decir, clientes que quedan satisfechos y que volverán a nosotros cada vez que lo necesiten haciéndose más difícil que nos cambien por alguien de la competencia. Como nos conocen y no defraudamos sus expectativas, generamos con ellos un vínculo de confianza. De esta manera, los clientes asociarán nuestros productos y servicios a una emoción positiva, y se anclarán en la empresa. Y, lo mejor de todo: ¡nos recomendarán a todo el mundo! Fidelizando un cliente, además de generar más ventas con él, nos aseguramos publicidad gratuita y de la mejor (no hay mejor incentivo para comprar que la buena experiencia de un conocido).

El extremo opuesto nos llevará a cultivar los llamados clientes “terroristas”. Son aquellos que tuvieron una o varias malas experiencias con nuestra empresa y lo cuentan a viva a voz a cualquiera que quiera escucharlo. No hace falta decir el terrible daño que un solo cliente terrorista puede hacerle a una empresa, sobre todo porque la gente en general suele contar más las malas experiencias que las buenas.

Fidelizar a los clientes es un paso fundamental en la consolidación de las ventas, recordemos que el 80% de las ventas se llevan a cabo a sólo el 20% de los clientes. Muchas veces se cree que para crecer en ventas hay que salir a buscar nuevos clientes y no siempre es así. Sería un error hacer esto último y descuidar a los clientes con los que ya construimos una relación y un vínculo. Cuesta mucho más construir confianza que derribarla.

La venta comienza cuando el cliente dice no

La superación de objeciones es una herramienta clave para concretar una venta una vez que el cliente se interesó ya por el producto. Con una buena técnica en superación de objeciones se pueden concretar más ventas.

Es importante no confundir las objeciones con las quejas: la objeción es una expresión de desaprobación o rechazo que atenta contra el proceso de venta, en cambio, la queja es una expresión de insatisfacción o de protesta por supuesta injusticia.

La mayoría de las veces el cliente expresará objeciones a la compra, esto es algo muy normal en cualquier proceso de venta. Las más comunes tienen que ver con el precio del producto, su calidad o el desconocimiento de la empresa. La clave está en aprovechar las objeciones para seguir mostrando beneficios del producto y cerrar la venta.

Veamos diferentes tipos de objeciones comunes:

- **Objeción pretexto:** es la objeción que plantea un cliente como reacción lógica, buscando equilibrio en su relación con el vendedor. Cuando lo que ha oído y visto lo tiene convencido, duda, o quiere aparentar duda, antes de decidirse.
- **Objeción de preguntas encubiertas:** es la objeción que pone el cliente cuando tiene una pregunta que hacer, pero no se atreve a realizarla por una u otra razón. En general, esta razón tiene que ver con el orgullo personal o profesional.
- **Objeción falsa u oculta:** es la objeción que pone un cliente porque no puede, no quiere o

no se atreve a decir la objeción que realmente tiene en mente. Es muy similar a la anterior, pero en vez de ocultar una pregunta lo que oculta es otra objeción. Generalmente, la motivación de ocultar la objeción real también está relacionada, como en el caso anterior, con el orgullo.

- **Objeción válida:** es la objeción que por su entidad, validez y base real impide o incapacita el proceso de la venta. En este caso el vendedor se ve imposibilitado de superar la objeción.

Las objeciones son una situación normal dentro de todo proceso de venta, pero depende del vendedor resolver o no satisfactoriamente las dudas planteadas por el cliente. El proceso de venta debe ser beneficioso para el vendedor, el cliente y sus empresas.

Presentamos ahora un paso a paso utilizado con frecuencia por los profesionales de la venta para superar las objeciones de los clientes.

1. **Repregunta:** consiste en replantear la objeción realizada por el cliente en forma de pregunta. La repregunta permite al vendedor tomarse un tiempo para posicionarse ante la objeción y pensar en la mejor forma de responder a ella. Por otra parte, obliga al comprador a volver a considerar su objeción. Si ésta no es verdaderamente sentida, quizás el comprador la abandone.
2. **Empatía:** la empatía es el paso en el que el vendedor prepara al cliente para que escuche su explicación lógica. SI ESTE PASO NO EXISTE, EL CLIENTE NO LO ESCUCHARÁ. En este paso el vendedor le concede importancia a la preocupación, duda o temor manifestado por el cliente y se solidariza con él. De esta manera, logramos su voluntad de escucharnos.
3. **Explicación (Argumentación):** en este momento el vendedor brinda una explicación lógica a la objeción planteada por el cliente. Ésta debe ser corta, concisa, clara y específicamente apuntada al beneficio esperado por el cliente.

   El vendedor que no cree en la justificación no podrá transmitirla en forma creíble. Siempre tenemos que tener en cuenta que el comprador es una persona inteligente que percibirá si estamos intentando venderle algo que no resuelve lo que necesita. Y un comprador que se siente engañado o tratado como un tonto no volverá fácilmente a comprarnos.
4. **Pregunta esclarecedora:** esta pregunta tiene la función de comprobar si el cliente aceptó la explicación brindada y superó la objeción.

   Si luego el cliente presentase otras objeciones habrá que comenzar nuevamente con el proceso sin saltear nunca el primer y segundo paso. Si explicamos antes de empatizar, no hemos creado las condiciones de escucha. Generalmente esto sucede porque el vendedor se defiende ante la objeción, la toma como una agresión y, por lo general, comienza, en cierta forma, una discusión con el cliente.

La objeción superada generalmente conduce a la toma de decisión de compra. Un vendedor ineficaz se asusta ante una objeción y pretende ocultarla, taparla con muchas palabras o distraer al cliente, pero la objeción no se disipa de su mente, está allí y aparecerá imposibilitando una venta.

Es muy importante escuchar al cliente hasta el final, interrumpirlo podría irritarlo innecesariamente. Puedo hacer alguna pregunta para descubrir cuál es la verdadera objeción y corregir cualquier malentendido. Por ejemplo:

Objeción: *Estos anteojos me parecen demasiado grandes.*

Paso 1: *¿Realmente te parecen demasiado grandes?*

Paso 2: *Entiendo que te parezca así, a mucha gente le da esa sensación.*

Paso 3: *En realidad tienen este diseño para poder proteger mejor tus ojos y evitar que arena o tierra puedan molestarte. ¿Te gustaría verte mejor en este espejo desde más lejos?*

Paso 4: *¿Cómo los ves ahora? ¿Siguen pareciéndote demasiado grandes?*

Tratamiento de la objeción del precio: muchas veces, ante la objeción del precio, el vendedor tiende a disculparse, por sentir que tiene un precio más alto que la competencia.

Lo que no tiene en cuenta el vendedor al excusarse es que la mayoría de los clientes plantea esta objeción para conseguir algún descuento o bonificación.

Como vendedor se conocen los beneficios del producto para justificar la relación valor/precio, como el servicio, la garantía, la calidad, y otros. Bajar el precio del producto no siempre es un incentivo para el cliente, hacer valer el producto también es una forma de recalcar los beneficios que tiene y hacerlo atractivo al cliente.

La información: el aliado n°1

Es necesario que el emprendedor tenga una visión completa e integrada del negocio a partir del conocimiento y la comprensión del mercado; deberá saber cómo funciona el sector y tener un nivel de aprendizaje sobre la industria y el proyecto que le permita analizar detalladamente clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y potenciales competidores. También, deberá determinar los puntos clave del negocio (Es decir, el "por dónde pasa el negocio").

La investigación de mercado debería permitirle al emprendedor tener un acabado detalle del potencial desarrollo del mercado, cómo trabaja la competencia y cuáles son sus puntos fuertes y débiles (Fortalezas y Debilidades).

En los casos en que sea posible, es aconsejable que el emprendedor visite como cliente a cada futuro competidor. Esto le permitirá tener una visión más clara del mercado y de las fortalezas y debilidades de cada competidor. Al situarse como cliente, el emprendedor vivirá en carne propia de qué manera éste es atendido y satisfecho.

Como veíamos anteriormente, es muy importante dejar satisfecho al cliente. ¿Cómo saberlo? Los emprendimientos desarrollan diferentes estrategias para realizar un seguimiento de sus clientes. En el caso de los emprendimientos pequeños, que tienen una relación más directa con el cliente, el seguimiento postventa puede pasar simplemente por preguntar al comprador cómo le fue con su última compra o si tuvo algún problema. Empresas más grandes desarrollan otras estrategias para recopilar información sobre sus compradores.

La difusión y promoción de los servicios son el primer paso activo para conseguir nuevos clientes. Una buena medida para medir el efecto de sus acciones de marketing es preguntarles a sus clientes cómo se enteraron de su producto.

Por ejemplo:

¿Cómo se enteró de nuestro producto o servicio?:

- Amigo/familiar/conocido
- Aviso en el diario/revista
- Redes sociales
- Radio
- Folleto en la calle
- Me contactaron directamente/e-mail

De este modo se tendrá una idea clara acerca de cuáles son sus mejores herramientas de promoción y las que dan mayor resultado en términos de costo-beneficio.

4. El equipo de trabajo. Liderazgo y motivación[4]

Jefe o líder, ¿cuál es la diferencia?

Aunque a veces se confunden ambos conceptos, o se los usa como sinónimos, hay grandes diferencias entre un jefe y un líder. Este último navega en un mundo abierto al cambio y lo hace mientras está conectado con el poder adentro de sí mismo. El jefe, en cambio, pone el protagonismo de su vida en el afuera y responde al paradigma basado en la dominación. Hay emprendedores que renunciaron a la relación de dependencia, porque no querían tener jefes, y luego ellos mismos se convierten en jefes de sus empleados. Querían ser libres, pero luego se convierten en esclavos de su emprendimiento, ya que caen en la trampa de la omnipotencia y les cuesta organizarse y armar un buen equipo.

Por eso, la propuesta es ser líder del propio emprendimiento y lograr:

- Tomar consciencia de que los límites, las categorías y los juicios, son una característica del pensamiento (no del mundo).
- Crear nuevas reflexiones (Hansei) para avanzar en la mejora continua (Kaizen) y en la innovación (Kaikaku). Y al hacer las cosas de modo diferente, se expanden las fronteras mentales.
- Acompañar el ritmo del entorno, registrar con atención los movimientos del mercado y aceptar las variables que no controla la empresa, para satisfacer -con calidad- necesidades de las personas cercanas (clientes, socios, proveedores, empleados).
- Contar con equipos motivados, creativos y proactivos, conformados por seres humanos presentes, conectados con la indagación interna de "¿para qué hago lo que hago?" y "¿qué me pasa adentro mío con esto que sucede afuera?".
- Mientras el "pensar" y el "hacer" se retroalimentan y acompañan el "ser", el "sentir" tenderá al disfrutar, predominarán las emociones positivas y habrá más momentos de felicidad.

Los errores en la acción

Hay quienes están transitando el cambio de paradigma: de la Era de la Información (del gobierno de los 0 ó 1, acierto o error, inteligente o estúpido, premio o castigo); a la Era de la Creatividad, donde todo lo que ocurre es bienvenido, abrazado,

[4] Autora de esta sección: Ingrid Astiz.

transformado, potenciado, liberado. Pasamos de juicios de evaluación a juicios neutros, a conectarnos "con lo que es", donde con los ojos del amor "el presente es perfecto".

Hay miedo y culpa en el error cuando hay un "tengo que" o "el otro debería", cuando hay un resultado esperado que no llega, cuando estamos bajo el dominio de un ideal de perfección, cuando comprimimos la espontaneidad de ser uno mismo y desgastamos los vínculos. En cambio, cuando hay aceptación y acción creativa, la ilusión del control se evapora y el error es parte natural del proceso de aprendizaje.

Organizarme y armar equipo

Para salir de las trampas del "no tengo tiempo", "no gano plata", "no disfruto", se pueden investigar nuevas formas de hacer y así crear emprendimientos capaces de generar cada vez mayores niveles de productividad, calidad y felicidad. Cambiar hábitos es posible, avanzando con pequeñas acciones, encontrando la motivación adecuada y manteniendo el foco. Es bueno elegir dos o tres cambios por vez y, una vez que están incorporados, agregar nuevas prácticas. A continuación puede verse una introducción a metodologías que son simples y, al mismo tiempo, de alto impacto.

1. GTD, ZTD – Tiempo productivo y creativo

Objetivo: Tener las cosas hechas y la mente despejada, balancear entre el foco para concretar y la apertura para crear. Para avanzar en cualquier proceso de mejora y crecimiento, es necesario antes contar con una excelente forma de auto-organizarse.

Prácticas destacadas:

- Despejar las tareas pendientes y enfocarse en una por vez.
- Evitar las interrupciones: cerrar los canales que puedan interrumpir (mails, alarmas de calendario, teléfono) y si surge algo que requiere atención, anotarlo para ocuparse más tarde.
- Evitar el multitasking: entrar en flujo de concentración. Si surge el impulso de distraerse, respirar hondo y re-enfocar.
- Anotar todo, no dejar los temas dando vueltas en la cabeza (elegir un repositorio único, tal como bloc de notas, smartphone, agenda).
- Procesar y organizar esa información, máximo una vez por semana.
- Planificar detallando una serie de acciones, aclarando sobre todo las tareas próximas a realizar.
- Cualquier nueva tarea que pueda ser completada en menos de dos minutos, hacerla inmediatamente.
- Las tareas que no son propias, delegarlas en el momento que surgen.
- Las sugerencias o ideas registrarlas en un listado de "Algún día/Quizá".
- Revisar las listas de tareas diariamente, o aquellas de baja actualización, semanalmente.
- Utilizar el calendario para las tareas que tienen un plazo específico.
- Tomarse tiempos libres para relajarse, despejar la mente, dejar que aparezcan las nuevas ideas.
- Mantener el escritorio limpio y la bandeja de entrada despejada de mails.
- Crear nuevas rutinas.
- Explorar cuál es la pasión principal de cada uno y, cuando lo descubre, dedicarse a esa actividad.

Más info: http://bit.ly/F3GZTD

2. Retrospectivas ágiles - Formación de equipos

Objetivo: Armar equipo a través del diálogo, mejorando constantemente las formas de pensar y de hacer, expresando el sentir y dejando que se desplieguen los talentos.

Dinámica básica:

- El equipo se reúne por una a dos horas, con una frecuencia desde una semana hasta un mes.
- Utilizan post-its para facilitar la expresión y agilizar la reunión.
- Formulan preguntas que estimulen la reflexión y motiven la mejora continua, tales como: "¿Qué hicimos bien y queremos seguir haciendo?", "¿Qué queremos dejar de hacer?", "¿Qué podemos empezar a hacer que nunca hicimos?".
- Analizan situaciones (conflictos, problemas, desafíos).
- Diseñan nuevas formas de hacer o resolver algo.
- Escriben una lista de tareas con responsable y plazo.

Más info: http://bit.ly/F3Retro

Para salir de las trampas del "no tengo tiempo", "no gano plata", "no disfruto", se pueden investigar nuevas formas de hacer y así crear emprendimientos capaces de generar cada vez mayores niveles de productividad, calidad y felicidad.

3. Scrum - Gestión de proyectos en equipo

Objetivo: Gestionar proyectos abiertos a los cambios, desarrollando equipos cada vez más efectivos.

Dinámica básica:

- **Claridad en la acción:**
  - Contar con una visión compartida: una vez realizada el proyecto se cierra.
  - Conocer las necesidades de los clientes (quiénes, qué quieren y para qué), y priorizarlas según el valor para el negocio y los involucrados.
  - Identificar las tareas necesarias para avanzar sobre la visión y satisfacer necesidades.
  - Es importante que la visión esté siempre marcando el rumbo. En cambio, las necesidades y las tareas serán descubiertas y clarificadas a medida que vaya avanzando el proyecto.
- **Organización en ciclos productivos** (de una a cuatro semanas) donde se realizan progresivamente las tareas. La comunicación es continua:
  - Cada ciclo comienza con una reunión de planificación con todo el equipo.
  - Todos los días una reunión de avance de máximo 15 minutos, donde cada uno responde a las siguientes preguntas: "¿Qué hice ayer?, ¿Qué haré hoy?, ¿Qué ayuda necesito para avanzar?"
  - Cuando surgen dudas, se resuelven con comunicación directa (en lo posible, cara a cara).
  - Cierra el ciclo con una reunión de revisión o de entrega al cliente, donde se recibe feedback.
  - Realizan una "Retrospectiva ágil" para identificar mejoras en la forma de trabajo y las dinámicas de grupo a implementarse en el próximo ciclo.
- **Roles y responsabilidades:**
  - Guardián del producto (Product Owner): su foco está en la visión y las necesidades de los clientes involucrados, conoce el negocio y está atento a la estrategia.
  - Facilitador (Scrum Master): su foco está en mejorar el cómo se hacen las cosas y alentar a que el equipo alcance su máximo potencial.
  - Equipo: las personas cuentan con las competencias necesarias para crear los productos y prestar los servicios requeridos.
- La clave del éxito de Scrum está en la construcción de confianza todos los días, y en la aplicación de principios ágiles y valores humanos tales como honestidad, experimentación y colaboración.

Más info: http://bit.ly/F3Scrum

4. Kanban – Gestión visual de tareas

Objetivo: Gestionar las tareas del día a día, con transparencia, buscando la satisfacción profesional, mejorando la productividad y bajando el estrés.

Primeros tips:

- Contar con un tablero de tareas, electrónico o físico, visible al equipo de trabajo.
- Diseñar las columnas con "Pendiente / En curso / Terminado".
- Dividir el trabajo en tareas (que son escritas en post-its).
- Priorizar las tareas, poniendo más arriba las que aportan mayor valor al negocio.
- Limitar las tareas en curso (evitar el multitasking).
- Resaltar las tareas con impedimentos, para destrabarlas lo antes posible.
- Erradicar la sobrecarga de tareas pendientes, para evitar las distracciones.

Más info y video: http://bit.ly/F3Kanban

5. CNV - Conversaciones empáticas y creativas

Objetivo: Crear conversaciones poderosas, que acercan a las personas y que habilitan nuevos acuerdos, para satisfacer mayor cantidad de necesidades y con mayor calidad. Ayuda a salir de la actitud de víctima y pasar al líder creativo.

Pasos: El modelo de la CNV (Comunicación No Violenta) consiste en expresar con honestidad y recibir de forma empática cuatro componentes:

Todo emprendimiento nace de una idea que, dependiendo el caso, será más o menos original. Por ello, la principal preocupación será su protección legal. Y si bien esa idea, como planteo abstracto, no puede ser protegida, hay herramientas que sí protegerán legalmente su materialización.

- HECHOS: actos concretos y pensamientos que observamos que están afectando a las personas (dejando ir los juicios de evaluación y conectando con las cosas como son).
- EMOCIONES: identificar internamente los sentimientos en relación con lo observado.
- NECESIDADES: si hay emociones negativas, quiere decir que hay necesidades insatisfechas o parcialmente satisfechas, en cambio las emociones positivas son signos de necesidades satisfechas. La empatía, además de reconocer las emociones propias y del otro, es poder identificar las necesidades involucradas. Al llegar a un sincero reconocimiento interno se crean mejores soluciones.
- ACCIONES Y PEDIDOS: para enriquecer el día a día (dejando ir las exigencias, los intentos de dominar a los otros, que desgastan los vínculos y traban el crecimiento).

Más info: http://bit.ly/F3CNVi

Delegar y disfrutar

Delegar es complejo y disfrutar es simple. Para delegar es necesario contar con un equipo de trabajo, estrategia y planes de acción, metodologías y procesos, etcétera En cambio, para disfrutar no se necesita nada, los niños lo logran naturalmente. Ambos requieren registro emocional y conexión práctica con el día a día. La clave está en el soltar, en el dejar de hacer (dejar de quejarse, controlar a otros, dar excusas, reclamar atención, etcétera).

El ego es el gran enemigo del "delegar y disfrutar", en cambio, cuando la acción es movida por el amor es fácil confiar y relajarse, pedir ayuda y crecer.

5. Cuestiones impositivas y legales, ¡ocuparse antes de que sea tarde! [5]

Protección de la idea

Todo emprendimiento nace de una idea que, dependiendo el caso, será más o menos original y por ello, la principal preocupación será su protección legal. Lo primero que debemos saber es que si bien esa idea como planteo abstracto no puede ser protegida, veremos que hay herramientas que sí protegerán legalmente su materialización. Esas herramientas las encontraremos en la "Propiedad Intelectual", la cual se divide en dos grandes ramas:

(a) Derechos de Autor

Amparados principalmente bajo la ley 11.723, son aquellos derechos que poseen los creadores, como sujetos tutelados, respecto de sus obras literarias, científicas o artísticas, siendo éstas el objeto fundamental de protección. A partir de la ley 25.036, que modifica entre otros, el artículo 1° de la ley 11.723, también se consideran obras tuteladas a los programas de computación fuente y objeto (software) y las compilaciones (bases) de datos.

Si bien los derechos de autor nacen con la creación de la obra, a los fines de ejercerlos correctamente, al menos en su fase patrimonial, es muy útil su registro puesto que ello constituye una presunción legal (salvo prueba en contrario) de autoría y de fecha cierta de creación.

El plazo general de protección de una obra protegida por el Derecho de Autor rige toda la vida del autor más 70 años contados a partir del 1° de Enero siguiente a la fecha de su fallecimiento.

(b) Propiedad Industrial

La Propiedad Industrial protege las invenciones, creaciones y derechos vinculados a la industria y el comercio a través de las siguientes figuras:

También existen casos en los que por diversos motivos cierta información o conocimientos técnicos no son alcanzados por la propiedad intelectual, o bien no es conveniente su protección a través de sus diversas herramientas. Estos casos generalmente suelen ser protegidos entre las

[5] Autores de esta sección: equipo de Tanoira Cassagne Abogados.

	Patentes	Modelos de Utilidad	Modelos y Diseños Industriales	Marcas
Ejemplos	Un motor electromecánico/ Un proceso de filtrado de minerales	Un pico vertedor	Un llavero	"ELECTROTANK" para distinguir bobinas eléctricas.
¿Qué protege?	Una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva solución técnica a un problema de carácter industrial.	Las innovaciones introducidas en herramientas, instrumentos de trabajo, utensilios, dispositivos u objetos conocidos que se presten a un trabajo práctico.	Las formas o el aspecto novedosos incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental.	Un signo que distingue un producto o un servicio de otro.
Requisitos para obtener protección	Novedad Absoluta, Actividad Inventiva, y Aplicación Industrial.	Novedad y aplicación industrial	Novedad Absoluta y Aplicación Industrial	Capacidad distintiva, salvo que se encuentre incluido dentro de las prohibiciones establecidas en la ley.
Autor/Inventor	Persona física	Ídem	Ídem	-
Titular	Persona física o jurídica	Ídem	Ídem	Ídem
¿Cómo obtengo la protección?	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Patente en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Modelo de Utilidad en el INPI	Iniciando trámite de Solicitud de Depósito de Modelo o Diseño Industrial en el INPI	Iniciando trámite de Solicitud de Registro de Marca en el INPI
¿Por cuánto tiempo se me otorga la protección?	20 años desde la fecha de presentación de la solicitud.	10 años desde la fecha de presentación de la solicitud.	5 años desde la concesión, renovable por dos períodos consecutivos de 5 años cada uno. (total 15 años)	10 años desde la concesión renovable indefinidamente por periodos iguales siempre que haya sido utilizada en el país dentro de sus últimos 5 años de vigencia.
Alcance de la protección	Nacional. El inventor debe presentar la solicitud en cada país donde le interese protegerla.	Ídem	Ídem	Ídem Ídem
Ventajas de obtener la protección	Derecho Exclusivo de Explotación Industrial y Comercial	Ídem	Ídem	

partes involucradas por medio de los llamados "Acuerdos de Confidencialidad" o "Non Disclosure Agreements" por los cuales una parte obliga a la otra a no divulgar información perteneciente a la primera, a la cual el obligado tiene acceso con motivo del negocio que las relaciona. Esa información tendrá carácter de "secreta" o "confidencial" y no podrá ser divulgada.

¿Qué forma societaria elijo?

Una vez que se ha definido una idea, surge el interrogante de la necesidad o no de una organización jurídica, y de qué tipo de organización es la más conveniente. Llegados a este punto, se formulan estos planteos: ¿debo organizarme?, ¿cuál es la mejor forma de organización jurídica para mi emprendimiento?

La primera inquietud se responde con una pregunta, ¿hasta qué punto poner en riesgo el patrimonio personal?; y ¿hasta qué punto es compatible el proyecto sin contar con una organización jurídica que esté preparada para recibir asistencia de terceros?

La respuesta es que no hay un tipo de organización que sea mejor que otro; sino diferentes tipos con características diversas. El mejor es el que resulte más adecuado, de acuerdo a las características del emprendimiento.

Otro de los aspectos que resulta relevante para el emprendedor es decidir el momento en que es conveniente organizarse jurídicamente. La respuesta es: "Follow the money", y para seguir este principio hay que preguntarse: ¿existen, o tengo derechos intelectuales que proteger?, ¿el proyecto está generando algún tipo de ganancia?, ¿el proyecto prevé el ingreso de un inversor?

Analizaremos en esta instancia las formas de organización jurídica que pueden adoptar aquellos emprendimientos que persiguen fines de lucro. La Ley 19.550 de Sociedades Comerciales (LSC) ofrece siete tipos societarios que otorgan una diferente preeminencia al elemento personal y al capital. A continuación, se analizan brevemente las características de dos de los tipos societarios más relevantes: la SA y la SRL.

La relación con Rentas y AFIP

En forma concomitante a la toma de decisión de qué forma jurídica adoptar, recomendamos que se analice si existen regímenes de promoción fiscal a nivel nacional, provincial o municipal, para emprendedores o para la actividad que el emprendimiento

	SA	SRL
¿Cuál es su particularidad?	Es la estructura jurídica de la gran empresa que permite la organización de capitales diversos. El socio adquiere la calidad de inversor, sin importar su cualidad personal	Tiene un carácter intermedio entre las sociedades de personas y las de capital.
¿Cómo se divide el capital?	Acciones	Cuotas partes
¿Cuántos socios pueden ser?	2 o más. Sin límite máximo.	Mínimo 2 y no más de 50.
Qué responsabilidad patrimonial tiene cada socio?	Limitada a la integración de las acciones suscriptas	Ídem
¿Qué capital mínimo debe tener?	El capital no puede ser inferior a $ 100.000.	No existe mínimo, el capital que se asigne a la sociedad debe permitir a está cumplir razonablemente su actividad.
¿Cuándo debo realizar los aportes en efectivo?	Debe integrarse no menos del 25% de los aportes comprometidos en el estatuto y completarse dentro de los 2 años.	Ídem
¿Puedo ceder libremente mis participaciones en la sociedad?	Sí	Sí, salvo disposición contraria en el contrato.
¿Quién ejerce la dirección y administración de la sociedad?	El DIRECTORIO	La GERENCIA

vaya a desarrollar, ya que muchas veces en ellos se establecen determinados requisitos o características respecto de la forma jurídica adoptada para poder adherirse a los mismos. Una buena planificación tributaria resulta conveniente máxime cuando se trata de un proyecto joven.

Elegida la forma jurídica del emprendimiento (esto es, el tipo societario) en forma previa a iniciar sus actividades, ésta deberá inscribirse ante los organismos fiscales que correspondan (AFIP, Rentas provinciales, Rentas Municipales) a fin de dar cumplimiento con sus obligaciones impositivas.

La inscripción en cualquiera de dichos organismos deberá ser realizada por el representante legal de la sociedad siguiendo el procedimiento vigente establecido en la normativa. Se debe recordar que todos los integrantes de la forma jurídica elegida deben, a su vez, estar registrados.

El paso inmediato siguiente a la inscripción del emprendimiento en AFIP, es la solicitud de autorización de emisión de comprobantes. Para ello, a fin de que la sociedad esté habilitada a emitir facturas "A", al menos el 33% de los directores o gerentes deben cumplir con alguna de estas condiciones:

(i) Haber presentado la declaración jurada del Impuesto sobre los Bienes Personales por un importe igual o superior a $ 305.000, correspondiente al último período fiscal vencido al momento de la interposición de la solicitud,

(ii) Haber presentado la declaración jurada del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta por un importe igual o superior a $ 200.000,

(iii) Demostrar la titularidad o la participación en la titularidad de bienes inmuebles y/o automotores por un valor igual o superior a $ 150.000.

Los sujetos que no acrediten las condiciones patrimoniales por los importes indicados, sólo estarán autorizados a emitir comprobantes clase "M", lo que implicará que los adquirentes, prestatarios o locatarios que reciban este tipo de comprobantes deban efectuar una retención especial a la sociedad.

Mi primer empleado

En la Argentina, las relaciones de trabajo se encuentran regidas por la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744), que regula lo relativo a los derechos y obligaciones entre las partes de una relación laboral.

Todas las normas relativas a las relaciones laborales y a los recursos de la Seguridad Social tienen por objeto proteger al empleado y asegurarse que el empleador cumpla con sus obligaciones frente al sistema de la Seguridad Social.

Debido a ello, es importante dar cumplimiento en forma total a las obligaciones impuestas al empleador. En este caso, al inicio de la relación es fundamental registrarla en forma correcta y así evitar futuras contingencias. A continuación, los pasos para una correcta registración laboral:

PASO 1: El empleador debe inscribirse como tal ante la Administración Federal de Ingresos Brutos (AFIP), oportunidad en la cual se le otorgará un Nº de CUIT. Dicha inscripción sirve, no solo para contratar empleados sino también para poder actuar de agente de retención de los aportes con destino al Sistema de Seguridad Social y del impuesto a las ganancias.

PASO 2: El empleado deberá contar con Nº de CUIL. Para ello, deberá solicitarlo en la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), a través de cualquiera de sus dependencias habilitadas a tal efecto.

PASO 3: El alta al empleado se puede gestionar a través de la pagina web www.afip.gov.ar "Mi simplificación". Allí se deberán incluir los datos de los empleados. Se informará la obra social correspondiente y la aseguradora de riesgo del trabajo con la cual el empleador contrató. Deberá, asimismo, incluirse el convenio colectivo aplicable a la actividad, los datos de la familia del trabajador y cualquier otro dato relevante a la relación laboral (como, por ejemplo, fecha de ingreso, remuneración, tareas a desarrollar).

PASO 4: Inscribir al trabajador en el Libro Especial de Sueldos y Jornales (de acuerdo a lo establecido en el art. 52 de la LCT), previamente rubricado por la Autoridad en cuya jurisdicción se encuentre el establecimiento en el cual se desempeñan los trabajadores.

El trámite es obligatorio hasta el día inmediato anterior a la fecha de inicio del trabajador dentro de la Empresa.

PASO 5: Los pagos de salario se deben instrumentar en recibos de sueldo en doble ejemplar firmados, uno por el empleador y otro por el trabajador. Sobre los salarios deberán ingresarse los aportes y contribuciones con destino al Sistema de Seguridad Social. Los sueldos deberán pagarse, en el caso de personal mensualizado, dentro de los cuatro primeros días hábiles.

Bibliografía

- D. Allen (2001). *Getting things done: the art of stress-free productivity*. Penguin Books, New York.
- E. Derby y D. Larsen (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Programmers.
- E. Fernández Longo (2004). *La negociación inevitable.* Grupo Abierto Comunicaciones, Buenos Aires.
- F. De Salterain (2009). *Locos por las ventas: actitud y comportamiento para ser un vendedor exitoso*. 1° ed, Buenos Aires, Granica.
- J. F. Weston y E. F Brigham (1995). *Fundamentos de Administración Financiera*. 10 Edición, Mc Graw-Hill, México.
- Leo Babauta (2011). *Zen To Done: the ultimate simple productivity system*. Waking Lion Press.
- Manual Básico de Consulta para Emprendedores (2007). INICIA, emprender para el futuro.
- Manual del Programa Jóvenes Emprendedores para el Capacitador y el Participante (2010). INICIA, emprender para el futuro.
- M. Rosenberg (2006). *Comunicación No Violenta, un lenguaje de la vida*. Gran Aldea Editores.
- R. Brinkman y R. Kirschner (2006). *Amarás A Tus Clientes. Estrategias y técnicas para satisfacer siempre a sus clientes más exigentes*. Ediciones Urano.
- Raúl López Fernández (1999). *El proceso de la venta eficaz*. Norma, Buenos Aires.
- S. Abadi (2007). *Pensamiento en Red: una nueva disciplina para crear, realizar y vivir*. Editorial Temas, Buenos Aires.
- W. Ury (1993).*!Supere el no!: cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Editorial Norma.

10 CONCEPTOS BÁSICOS DEL CAPÍTULO

- Antes de definir la elección de un determinado proveedor es aconsejable **conocerlo en profundidad**, evaluando, entre otros factores, sus clientes, los tiempos de entrega, la financiación, la política de descuentos, el poder de negociación, etc.

- Es conveniente construir una relación con el proveedor que **involucre otros elementos además de los habituales**; por ejemplo, la posibilidad de involucrarse en la empresa y en el producto. Esto podría permitir que se sienta parte de un equipo con un objetivo común.

- En el mundo actual de los negocios, hacer un buen uso de la redes de contacto y explotar su potencial puede constituirse en **el gran diferencial de un emprendimiento**.

- La red de contactos es una de las vías de mayor importancia para la búsqueda de **potenciales clientes**.

- Puede decirse que una red de contactos es efectiva **cuanto más dinámica sea**; no puede estancarse ni detenerse, requiere de un trabajo sistematizado y planificado de permanente actualización.

- Con el desarrollo y adquisición de ciertas habilidades, no siempre concebidas de manera innata, se puede lograr que **el proceso de venta resulte fácil, natural y eficaz.**

- Fidelizar a los clientes con los que ya operamos es un elemento clave para lograr la consolidación de las ventas, ya que usualmente el **80% de la facturación se concreta con el 20% de los clientes**.

- **Cuesta mucho más construir confianza que derribarla**; por eso es importante preservar los vínculos que ya logramos estrechar con los clientes.

- ¿Ser jefe o ser líder? La propuesta es **ser líder de nuestro propio emprendimiento**.

- Un líder no ejerce la dominación; transita de manera más abierta **al cambio, al diálogo, a la diferencia de opiniones, al consenso**; esto lo hace mientras se conecta con el poder dentro de sí mismo y no hacia el afuera.

Sobre los autores

CAPÍTULO 1

ADRIÁN LEONARDO LEBENDIKER

Fundador y actual director de Gloc, aceleradora de emprendimientos creativos e innovadores. Fundador y ex-director del Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires; creó INCUBA, primera incubadora de emprendimientos creativos; cofundó y dirigió Dinámica SE, programa del BID-FOMIN dedicado a la creación de empresas. Es consultor de emprendedores e instituciones. Es coordinador académico de la Escuela de Emprendedores Creativos de la Universidad de Palermo. Es coautor de la Colección "Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores" editado por Clarín Pymes.

CAPÍTULO 2

ENRIQUE DRAIER

Fundador y presidente (2003-2008) del Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos – IECyT; emprendedor Tecnológico desde 1969 e Inversor Ángel; autoridad, profesor e investigador en universidades públicas y privadas; consultor y asesor gubernamental (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación).

JAVIER ROMERO VILLANUEVA

Licenciado en Economía (UBA) y MBA en Universidad Pontificia de Comillas – ICADE (España). Fundador del Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT) y actual coordinador de varios programas para emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de los que participa el IECyT. Actuó como consultor de Arthur D. Little en Argentina y otros países de L. América y Europa. Es tutor/mentor de varios proyectos emprendedores.

CAPÍTULO 3

MARIO SPINA

Formador de emprendedores, diseñador y editor. Coordinador del Centro de Apoyo Productivo e Incubadora de Empresas de Base Social Los Piletones (Corporación Buenos Aires Sur S.E., Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Formador de emprendedores dentro del Programa Desarrollo Emprendedor de la Ciudad de Buenos Aires, en las Unidades Carcelarias del Servicio Penitenciario Federal y en diversas Universidades e Instituciones de Argentina.

CAPÍTULO 4

ALEJANDRO VICCHI

Licenciado en Comercio Exterior; candidato a magister en Economía y Desarrollo Industrial. Miembro de Contribuir al Desarrollo Local, ONG especializada en el diseño e implementación de Programas de Desarrollo Productivo Local. Es consultor de empresas y emprendimientos en formulación de planes de negocios para acceso a financiamiento, comercio internacional y sostenibilidad (RSE). Fue director ejecutivo de Bairexport y coordinador de programas de desarrollo industrial de la Secretaría de Industria de la Nación.

JUAN SICARDI

Licenciado en Economía (UBA). Posgrado en Finanzas (Di Tella). Formación en coaching ontológico. Director y socio fundador de la ONG Contribuir al Desarrollo Local. Especialista en emprendedorismo y desarrollo local. Fue director de la Secretaría PyME y asesor del Programa Buenos Aires Emprende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Fue consultor en diferentes programas del BID y Banco Mundial. Fue docente en el ITBA, Universidad del Salvador, Tres de Febrero y UBA.

CAPÍTULO 5

GABRIELA PÉRTEGA

Contadora Pública Nacional (UBA). Es consultora en evaluación de proyectos de inversión, control de gestión y procesos de reingeniería. Amplia trayectoria corporativa como encargada de gestión administrativa, financiera y contable. Es tutora, a través de EMPREAR Asociación Civil, de proyectos seleccionados en BAITEC, INCUBA y Buenos Aires Emprende. Es capacitadora del Programa Desarrollo Emprendedor. Profesora titular (universitario, terciario y medio). Autora de proyectos de capacitación de docentes y directivos de nivel medio en el área de emprendedorismo.

MARÍA DEL PILAR RIVAS CORIGLIANO

Licenciada en Comercialización (UCES), con estudios de posgrado en Sistemas de Calidad (UBA). Posee amplia trayectoria en compañías multinacionales en las áreas de Planeamiento y Desarrollo Organizacional, Capacitación, Marketing, RSE y Garantía de Calidad. Es consultora y asesora en Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica. Docente universitaria. Responsable del programa Desarrollo Emprendedor en EMPREAR y tutora de la entidad para proyectos seleccionados en los programas INCUBA, Buenos Aires Emprende, Baitec y Desafío Intel.

CAPÍTULO 6

JIMENA HUARTE (Coordinadora)

Licenciada en Sociología (UBA) y actual maestrando en la Maestría de Educación de la Universidad de San Andrés. Miembro de INICIA, emprender para el futuro, organización civil sin fines de lucro cuyo objetivo es promover la creación y el desarrollo de emprendimientos sustentables que contribuyan a la generación de valor económico, social, cívico y ambiental para nuestra comunidad. Allí, diseñó y coordina los programas Jóvenes Emprendedores, Nuevos Emprendedores y Premio Emprendedor.

ALEJANDRA MÉNDEZ (Coordinadora)

Abogada (USAL). Cursó el MBA con Orientación en Recursos Humanos de la USAL y la Diplomatura Superior en Desarrollo Local y Economía Social de FLACSO. Miembro de INICIA, emprender para el futuro, organización civil sin fines de lucro cuyo objetivo es promover la creación y el desarrollo de emprendimientos sustentables que contribuyan a la generación de valor económico, social, cívico y ambiental para nuestra comunidad. Allí, coordinó durante cinco años el Área de Capacitación. Actualmente, está a cargo de la Coordinación General.

Bibliografía general

Andy Freire (2004). Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Ed. Aguilar.

Andy Freire (2006). 50 claves para emprendedores. Ed. Aguilar.

Daniel Miguez (2009). El Emprendedor Profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas. EMPREAR

Eduardo Kastika (2007). Creatividad para emprendedores. Anécdotas e ideas practicas para personas que quieren emprender negocios. Editorial Innovar.

Eduardo Kastika (2009). Anímese a emprender. Recomendaciones e ideas para hacer negocios con creatividad. Editorial Innovar.

Hugo Kantis y Sergio Drucaroff (2011). Corriendo Fronteras Para Crear y Potenciar Empresas. Editorial Granica.

Hugo Kantis, Virginia Moori Koenig, Pablo Angelelli (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. BID/FUNDES.

Leo Sokolovsky (2005). 100 maneras de fracasar en un emprendimiento y como evitar que vuelva a ocurrir. Ediciones del Paraguas.

INICIA, Manual Básico de Consulta para Emprendedores (2007). Editorial Grupo Abierto Comunicaciones.

Marcelo Berenstein (2008). 201 Mensajes para Emprender y Liderar.

Mario Spina. Emprender desde cero.

Pablo Chami y Sebastián Brie (2011). Manual de Emprendedor Innovador. Un manual de ayuda para dejar huella. UTN- FRBA

Sitios de interés

i) Entidades participantes del Programa Desarrollo Emprendedor

Asociación Civil Bairexport
www.bairexport.com

Asociación Civil Emprear
www.emprear.org.ar

Cámara de Comercio Argentino-Brasileña (CAMBRAS)
www.cambras.org.ar

Centro de Estudios para el Desarrollo de Industria Química y Farmacéutica (CEDIQUIFA)
www.cedi.org.ar

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires
www.consejo.org.ar

Escuela de Negocios de la Universidad de San Martín
www.unsam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas UBA. Centro de Emprendedores Gen XXI
http://emprendegen21.wordpress.com

Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA)
www.fecoba.org.ar

Instituto de Emprendimientos Científicos y Tecnológicos (IECyT)
www.iecyt.org.ar

Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN)
www.iuean.edu.ar

Instituto Universitario ESEADE
www.eseade.edu.ar

Universidad Abierta Interamericana (UAI)
www.uai.edu.ar

Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
www.uade.edu.ar

Universidad de Belgrano
www.ub.edu.ar

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)
www.uces.edu.ar

Universidad de Flores
www.uflo.edu.ar

Universidad Maimonides
www.maimonides.edu

Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)
www.untref.edu.ar

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires (UTN)
www.frba.utn.edu.ar

ii) Otras organizaciones que desarrollan actividades de interés para emprendedores

Asociación Civil Contribuir
www.contribuir.org.ar

Centro de Entrepreneurship del IAE
www.iae.edu.ar

Desafío Joven
www.desafiojoven.com.ar

Desafío Sebrae
www.desafiosebrae.com.ar

Fundación Endeavor Argentina
www.endeavor.org.ar

Fundación Impulsar
www.fundacionimpulsar.org.ar

Fundes Argentina
www.fundes.org/argentina

INICIA I Emprender para el futuro
www.inicia.org.ar

Junior Achievement Argentina
www.junior.org.ar

Next Labs
www.nxtplabs.com

Polo de Tecnología Informática de la Ciudad de Buenos Aires
www.poloitbuenosaires.org.ar

Programa de Desarrollo Emprendedor
de la Universidad Nacional de General Sarmiento
www.prodem.ungs.edu.ar

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.
PACC Emprendedores del Ministerio de Industria de la Nación.
www.sepyme.gob.ar

Universidad de CEMA. Centro de Emprendedores
www.ucema.edu.ar/e-ship

Universidad de San Andrés. Centro de Emprendedores
www.udesa.edu.ar/Entrepreneurship

Univerisidad Torcuato Di Tella. Espacio de Negocios Inclusivos
www.utdt.edu/eni

iii) Programas y actividades para emprendedores de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del GCABA

Programa Desarrollo Emprendedor
www.buenosaires.gob.ar/desarrolloemprendedor

Programa Buenos Aires Emprende
www.buenosaires.gob.ar/emprende

Programa Pymes 2.0
www.buenosaires.gob.ar/pymes20

Incubadora de Proyectos de Base Tecnológica (BAITEC)
www.baitec.buenosaires.gob.ar

Incubadora de Proyectos de Diseño y Creatividad (INCUBA)
www.buenosaires.gob.ar/incuba

Día del Emprendedor
www.diadelemprendedor.buenosaires.gob.ar

Ley del Emprendedor Porteño
www.buenosaires.gob.ar/leyemprendedor

Programa Generación Emprendedora
www.buenosaires.gob.ar/generacionemprendedora

iv) Biblioteca con material utilizado por capacitadores del Programa Desarrollo Emprendedor 2009-2012

www.buenosaires.gob.ar/biblioteca-de

v) Organizaciones internacionales que desarrollan actividades de interés para emprendedores

Banco Interamericano de Desarrollo
www.bidnetwork.org

Barcelona Activa
www.barcelonactiva.cat

Corporación Andina de Fomento
www.caf.com

Red Innova
www.redinnova.com

Servicio de Empleo de la AMIA
www.empleos.amia.org.ar

Start-up Chile
www.startupchile.org

Wayra
www.wayra.org

World Entrepreneurship Forum
www.world-entrepreneurship-forum.com

vi) Notas periodísticas sobre casos de emprendimientos participantes en programas de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del GCABA

www.buenosaires.gob.ar/articulosdeprensa

Software de gestión para los participantes en el Programa Desarrollo Emprendedor

Como resultado de la participación en el Programa URBAL de la Comisión Europea ("Las Nuevas Tecnologías como Herramienta de Apoyo y Consolidación de Microempresas"), el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha accedido a un software de gestión especialmente diseñado para asistir a emprendedores en el desarrollo y/o mejora de sus proyectos.

Dicha herramienta, dividida en cuatro aplicativos independientes, es provista por la Subsecretaría de Desarrollo Económico de manera gratuita a todos los participantes del **Programa Desarrollo Emprendedor.**

Los cuatro aplicativos del software resultan de gran utilidad para organizar y sistematizar el análisis de varios de los aspectos claves para el éxito de un emprendimiento.

Ellos son:

- **Competencias Clave para Emprender**, donde se analiza el potencial emprendedor de una persona o equipo a través de diez situaciones prácticas que se presentan en videos.
- **Test Idea**, donde se analiza la idea de negocio y se obtiene un FODA de la misma.
- **Plan de Empresas On Line (POL)**, donde se analiza el plan de negocios de la empresa y se ofrece una plataforma para la formalización y ordenamiento de la idea o proyecto.
- **Plan Estratégico de Crecimiento (PEC)**, donde se analiza el plan de crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La utilización de estos aplicativos requiere de claves de acceso que son provistas por la Subsecretaría de Desarrollo Económico, a los participantes en el **Programa Desarrollo Emprendedor**.

Para acceder al software, ingresar en: www.buenosaires.gob.ar/software-de